

Mestrado em Gestão
Área de Especialização – Empreendedorismo e Inovação

**MODELOS DE DIAGNÓSTICO SOBRE
PREFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Gonçalo Madeira Ribeiro

Orientador: ***Prof. Doutor Soumodip Sarkar***

“Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”

Évora

Outubro 2010



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão
Área de Especialização – Empreendedorismo e Inovação

MODELOS DE DIAGNÓSTICO SOBRE PREFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Gonçalo Madeira Ribeiro

Orientador: ***Prof. Doutor Soumodip Sarkar***

“Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri”

Évora

Outubro 2010

AGRADECIMENTOS

Um trabalho como a elaboração e preparação de uma dissertação de mestrado, com o rigor científico exigido, requer não só o apoio e o incentivo, mas também a contribuição de um conjunto de pessoas individuais e entidades, que foram envolvidas em todo o processo.

Em primeiro lugar a todos os que participaram neste estudo, colaboradores e empresas, sem o seu contributo, nestes moldes, esta tese não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Soumodip Sarkar, orientador deste trabalho, pelo esforço que efectua na divulgação do tema de empreendedorismo e inovação em Portugal, pela oportunidade que me deu de desenvolver conhecimentos dentro da área da inovação sobre sua orientação, pela referência científica que foi na condução deste trabalho, por orientar sem restringir.

À Universidade de Évora - UE e à Escola Superior de Gestão de Santarém – ESGS, pela parceria que efectuaram que permitiu uma pós-graduação em gestão, seguida de uma tese de mestrado, sem esta parceria todos estes alunos certamente não tinham efectuado este caminho.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, da UE e da ESGS, pelos conhecimentos e saberes transmitidos.

À empresa BTS – Blended Training Systems SA, representante legal da Wilson Learning para Portugal, nas pessoas de José Santos e Daniela Vieira, pelo seu apoio incondicional, na concretização deste trabalho.

Uma palavra de agradecimento à Linda Bower pelo seu apoio e facilitação de contactos com William Miller, ao qual agradeço especialmente pela sua orientação científica no início da tese.

Aos meus amigos e família que directamente ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim um agradecimento muito especial à minha esposa Verónica, e aos meus filhos Manuel e António, pela paciência que tiveram comigo e por todo o apoio que me transmitiram.

RESUMO

Numa economia global em que é patente a importância da Inovação, pretende-se com este estudo dentro dessa temática, analisar se a preferência de criatividade/inação que um colaborador tem, influencia directamente a concretização da inovação na sua empresa.

Através de uma revisão bibliográfica foram analisados comparados vários modelos, seus principais conceitos de diagnóstico. Foi seleccionado o modelo de William Miller, “Innovation Styles Profile” no que diz respeito à preferência de inovação. No que diz respeito à caracterização da empresa no âmbito da inovação, foi seleccionado o questionário de Soumodip Sarkar.

Utilizou-se a metodologia de estudo de caso, foram efectuados os questionários e recolhidos os dados primários de 45 empresas, e 190 colaboradores. Utilizaram-se 1.023 dados secundários, para se obter uma amostra Nacional de Preferências de Inovação.

Conclui-se que as empresas consideram muito importante o investimento em novas ideias e produtos novos, de forma a manterem-se competitivas. Que na amostra seleccionada existe uma oposição das preferências de Inovação entre os Estilos Visionários e Experimentadores. Que no âmbito dos resultados acumulados Nacionais o estilo dominante foi o Modificador.

Palavras-chave: Inovação, Criatividade, Preferências, Perfis, Estilos de Inovação, Pensamento Criativo, Climats, Equipas.

DIAGNOSIS MODELS OF INNOVATION PREFERENCES

ABSTRACT

In a global economy where it is evident the importance of innovation, the aim of this study was within this theme, consider the preference of creativity and innovation that an employee has, directly influences the achievement of innovation in his company.

Through a literature review, we analyzed and compared various models, their main concepts of diagnosis. It was selected the model of William Miller, "Innovation Styles Profile" regarding to the preference for innovation. Regarding the characterization of the company in innovation, the questionnaire, selected was from Soumodip Sarkar.

We used the methodology of case study; the questionnaires were made and collected the primary data from 45 companies and 190 employees. We used 1023 data side, to obtain a sample of National Preferences Innovation.

It's concluded that the companies consider it very important, the investment in new ideas and new products in order to remain competitive. In the sample selected there is an opposition between the preferences of Innovation Styles, Visionaries and Experimenters. In the National sample the dominant style was the Modifier.

Keywords: Innovation, Creativity, Preferences, Profiles, Styles of Innovation, Creative Thinking, Climates, Teams.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
INTRODUÇÃO.....	1
1. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA	3
1.1 Objectivos	3
1.2 Hipóteses.....	3
1.3 Metodologia	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Criatividade.....	7
2.2 Inovação	9
3. MODELOS DE DIAGNÓSTICO	12
3.1 Modelos de Diagnóstico - Estilos Criativos de Resolução de Problemas	13
3.1.1 Michael Kirton: KAI.....	13
3.1.2 Myers-Briggs: MBTI.....	14
3.2 Modelos de Diagnóstico - Preferências de Inovação	17
3.2.1. Edward de Bono (Six Hats).....	18
3.2.2. William Miller: Innovation Styles.....	19
3.3 Diagnóstico de Interação Climats de Grupo.....	23
4. RESULTADOS.....	24
4.1 Resultados do Questionário de Caracterização da Empresa.....	25
4.2 Resultados do Questionário Individual de Preferências de Inovação.....	35
4.3 Comparação dos Resultados Obtidos dos 2 inquéritos	42
4.4 Resultados Nacionais de Preferências de Inovação	46
5. CONCLUSÕES.....	51
5.1 Limitações e Futuros Desenvolvimentos	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	57
Anexo A – Questionário Caracterização Empresa - Soumodip Sarkar.....	57
Anexo B – Dados Survey Caracterização de Empresa	59
Anexo C – Questionário William C. Miller (Copyright © Wilson Learning Corporation)	68
Anexo D – Dados Survey de Inovação Individual dos colaboradores das Empresas Caracterizadas	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra em %, por n.º colaboradores das 45 empresas.	25
Gráfico 2 - Distribuição por categorias Q4.	27
Gráfico 3 - Distribuição por categorias Q7.	28
Gráfico 4 - Distribuição por categorias Q18.	30
Gráfico 5 - Distribuição por categorias Q19.	30
Gráfico 6 - Distribuição por categorias Q22.	32
Gráfico 7 - Distribuição por categorias Q24.	32
Gráfico 8 - Distribuição por classe etária dos Questionários de Perfis Individuais.	35
Gráfico 9 - Distribuição por localidade dos Questionários de Perfis Individuais.	36
Gráfico 10- Distribuição por escolaridade dos Questionários de Perfis Individuais.	36
Gráfico 11 - Distribuição por perfil de inovação dos Questionários de Perfis Individuais.	37
Gráfico 12- Distribuição por perfil de Inovação Feminino dos Questionários de Perfis Individuais.	38
Gráfico 13- Distribuição por perfil de Inovação Masculino dos Questionários de Perfis Individuais.	39
Gráfico 14 – Resultados Nacionais por classe Etária de Preferências de Inovação.	46
Gráfico 15 – Distribuição da amostra Nacional por Escolaridade.	47
Gráfico 16 – Distribuição do Perfil de Inovação, amostra Nacional.	47
Gráfico 17 - Distribuição Amostra Nacional, Perfil de Inovação Feminino	49
Gráfico 18 - Distribuição Amostra Nacional, Perfil de Inovação Masculino.	49
Gráfico 19 -- Distribuição do Perfil Nacional, na Localidade Lisboa.	50
Gráfico 20 - Distribuição do Perfil Nacional, na Localidade Norte.	50

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1, William Miller - Modelo Estilos de Inovação, Fonte: Wilson Learning Portugal	20
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Metodologia da 1ª fase.....	4
Quadro 2 - Metodologia da 2ª fase.	5
Quadro 3 - Metodologia da 3ª fase.	6
Quadro 4 - Escalas Bipolares do MBTI.	16
Quadro 5 - Características da escala do MBTI.	16
Quadro 6 - Matriz de 16 tipos psicológicos MBTI.....	17
Quadro 7 - Autores de Modelos de Resolução Problemas Criativos.	17
Quadro 8 - autores de Modelos de Pensamento Inovador.....	18
Quadro 9 - Autores de Modelos de Climas de Grupo.	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição da amostra em % por sector de actividade das 45 empresas.	26
Tabela 2 - Relação entre Q20 e Q23.....	31
Tabela 3 - Q25: A nossa empresa segue uma estratégia de custo baixo.	33
Tabela 4 - Q26: A nossa empresa segue uma estratégia de diferenciação do produto.	33
Tabela 5 - Q27: A nossa empresa segue uma estratégia de diversificação.....	33
Tabela 6 – Tabela com resultados das questões sobre resultados.	34
Tabela 7 - Distribuição por Sexo dos Questionários de Perfis Individuais.	35
Tabela 8 - Q7: Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.	42
Tabela 9 - Q14: O nosso produto é mais inovador em relação aos produtos concorrentes, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.	42
Tabela 10 - Q24: O nosso pessoal possui um elevado capital humano adquirido na empresa (treino e experiência) e seria muito difícil de substituir, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.	43
Tabela 11 – Questões das perguntas de mercado, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.	43
Tabela 12 - Q20: Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto.....	44
Tabela 13 - Q22: O nosso produto está protegido por patente/direito de autor/ conhecimento especial	44
Tabela 14 – Questão Q28 referente a resultados, para a amostra de 7 empresas.	45
Tabela 15 – Distribuição da amostra Nacional por Sexo.....	46
Tabela 16- Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Mercado	57
Tabela 17 - Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Produto/serviço.....	57
Tabela 18- Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Resultados ...	58
Tabela 19 - Tabelas de todas as questões da Q1 à Q32.....	59
Tabela 20 - Dados Recolhidos amostra 190 colaboradores	71

INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, cada vez mais as organizações, bem como os seus colaboradores, são incentivados a criar ambientes propícios à criatividade, ou à inovação, sem no entanto, se demonstrar que em nome de maiores taxas de inovação, se possam traduzir em maiores resultados operacionais.

A relação entre criatividade e inovação assume um papel cada vez mais importante no desenvolvimento económico, são constantemente analisadas e discutidas em virtude da importância do conhecimento no processo produtivo contemporâneo.

Interessa-nos discutir o diagnóstico da criatividade e inovação nas organizações, com foco no papel do colaborador, que tem por finalidade última trazer retorno financeiro de capital à sua organização.

De acordo com um conjunto de autores (Stein 1974, Woodman Sawyer Griffin 1993, Amabile 1996), toda a inovação começa com ideias criativas, e a criatividade pode ser definida como a produção de novas e úteis ideias.

De acordo com Schumpeter (1942), o desenvolvimento económico depende em última instância, da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de mudanças estruturais denominadas “destruição criativa”. Com esse propósito existe um objectivo claro que é a substituição de antigos hábitos de consumo por novos.

De acordo com Marx (1983)¹, a inovação é considerado como “fundamental para o chamado desenvolvimento económico, porém, não como resultante do pendor inovador de um grupo de empresários, mas como forma de aumentar a extracção de mais-valia relativa do trabalhador, esta por sua vez, origem do lucro”.

Branbadere (1998) fala-nos sobre a verdadeira natureza da mudança e diz que “Antes, os grandes tinham tendência para devorar os pequenos, hoje em dia são principalmente, os

¹ Citado por Amorim e Frederico em: http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch42/RCH42_artigo_3.pdf

rápidos que devoram os lentos”, ao longo do seu livro podemos constatar que o sucesso das organizações, advém da rapidez da criatividade à inovação.

Existe um conjunto de autores de referência, como Isabel Myers Briggs, Michael Kirton, Edward de Bono, William Miller, entre outros, que nas últimas décadas têm contribuído para o desenvolvimento de diagnósticos de preferências de inovação, climas organizacionais, e que com este estudo, pretendemos analisar os seus principais modelos de preferências de criatividade/inovação que são aplicados no âmbito empresarial.

Este estudo tem como objectivo geral perceber se a preferência de inovação por parte de um colaborador, ou seja o caminho que ele decide seguir no processo de inovação, pode influenciar a inovação nas empresas.

Para alcançar os objectivos a que nos propomos este trabalho iremos estruturar este trabalho em cinco capítulos:

No capítulo 1 é apresentada a caracterização metodológica, sendo descritas a problemática, objectivos e metodologia utilizada.

No capítulo 2 e 3 efectua-se a revisão da literatura, com base na fundamentação teórica dos conceitos criatividade e inovação e a revisão bibliográfica com o agrupamento e divisão dos modelos em três áreas, salientando os modelos de diagnóstico mais frequentemente utilizados.

No capítulo 4 são apresentados e analisados os resultados dos dados obtidos, expõem-se as variáveis utilizadas e a forma de cálculo das mesmas.

No capítulo 5 efectuamos as conclusões finais e debruçamo-nos sobre desafios futuros que possam surgir decorrentes deste trabalho.

1. CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

Tendo em conta a importância da Inovação no contexto competitivo actual e também a aposta no desenvolvimento tecnológico, este trabalho pretende explorar e encontrar resposta para as seguintes questões:

- ✓ Que diferença existe entre Criatividade vs. Inovação e o efeito nos modelos de diagnósticos estudados?
- ✓ Qual a importância de reconhecer as preferências ou papéis a desempenhar no contexto da Inovação?
- ✓ Como integrar essas ferramentas de diagnóstico como vantagem competitiva para a promoção da Inovação?

1.1 Objectivos

Como comentado, o objectivo geral deste estudo é perceber se a preferência de inovação pode influenciar a inovação nas empresas, sendo os objectivos específicos do estudo:

- ✓ Analisar os tipos de diagnósticos de maior relevância e identificar suas diferenças e complementaridades.
- ✓ Observar se existe uma relação entre a preferência de Inovação por parte de um colaborador e a caracterização da sua empresa dentro da Inovação.

1.2 Hipóteses

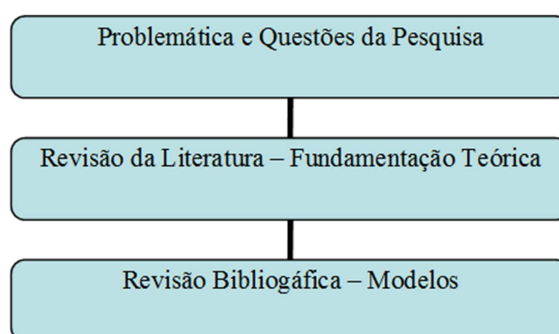
Serão consideradas duas hipóteses:

- ✓ Existe complementaridade ou não entre os modelos, que permita seleccionar um modelo como referência para o estudo.
- ✓ Existe ligação entre Preferências de Inovação e a Concretização da Inovação.

1.3 Metodologia

Este trabalho foi dividido em três fases, numa primeira fase, pretendeu-se uma análise dos principais conceitos sobre Inovação e Criatividade, com base numa revisão de literatura em referência da área, seguido de uma revisão bibliográfica, analisando os principais modelos existentes.

Quadro 1 – Metodologia da 1ª fase.



Fonte elaboração própria.

A segunda fase foi a de recolha de dados para a construção de um estudo de caso. Para esse efeito, foi efectuado inicialmente um estudo piloto, com base numa estratégia de sondagem e numa amostra de conveniência, constituída por alunos do Mestrado em Gestão de Empresas da ESGS, aos quais foi aplicado o questionário de identificação de estilos de Inovação de Miller (1989).

A dimensão da amostra é considerada como sendo um dos aspectos mais importantes, esse tema foi abordado por Hill & Hill (2000)², recorrendo à definição de recursos disponíveis “neste tipo de situações, a dimensão da amostra é definida pelos recursos disponíveis (i.e. dinheiro, tempo, material)”.

Nesse sentido foi alargada a dimensão da mostra recorrendo a uma nova amostra de conveniência, em que 90% das empresas situavam-se no sector das 1.000 maiores de

² Citado por Teresa d’Oliveira, em Teses e dissertações, pág. 60 e 61, Editora 2005.

Portugal e foram convidadas 602 empresas, de quem se detinha os contactos directos, para garantir o máximo de respostas possíveis.

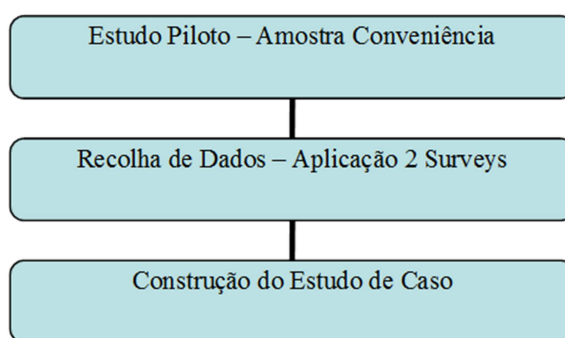
A técnica utilizada para a recolha de dados da caracterização de empresas, foi com base no método de inquérito por questionário de caracterização de inovação das empresas de Soumodip Sarkar, composto por trinta e duas perguntas. Foi efectuado via plataforma electrónica, analisando o contexto económico e qual a posição da empresa face ao mercado actual, em três áreas: mercado, produto/serviço e resultados, responderam 45 empresas.

Segundo D'Oliveira (2005) a variável dependente neste exemplo da preferência da Inovação passa pela descrição do questionário utilizado.

Nesse sentido foi aplicado a nove empresas que autorizaram a caracterização individual dos seus colaboradores, o questionário constituído por trinta e duas perguntas sobre preferências de inovação, tendo sido recolhidas 190 amostras individuais, com o objectivo de analisar o contexto organizacional de como se posicionam, de acordo com a sua preferência de inovação.

Dessa segunda amostra sete empresas fizeram ambos os questionários permitindo a construção deste estudo de caso.

Quadro 2 - Metodologia da 2ª fase.



Fonte elaboração própria.

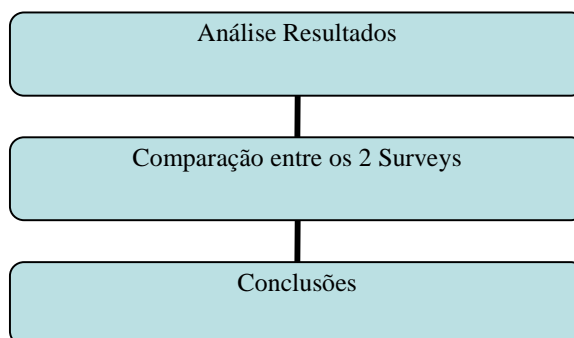
No que respeita à tipologia de estudos de caso, Stake (1995) identificou dois tipos:

- ✓ Estudo de caso intrínseco: aplica-se quando se pretende compreender melhor determinado caso particular.
- ✓ Estudo de caso instrumental: permite esclarecer um determinado problema ou aprofundar/melhorar uma certa teoria que não um caso particular.

Neste estudo de caso foi utilizado o estudo de caso intrínseco, pois com a metodologia aplicada pretende-se retirar evidências e contribuir para a validação das hipóteses consideradas neste caso particular.

Numa terceira fase foram utilizadas técnicas de análise de dados e dos resultados, como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Metodologia da 3ª fase.



Fonte elaboração própria.

Esta análise de dados obtidos através dos questionários, foi efectuada recorrendo a *softwares* informáticos, conforme é recomendado actualmente por diversos autores, como o *Microsoft Excel* e o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para *Windows*, para posterior interpretação e apresentação de resultados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Foi efectuada uma revisão de literatura sobre a relação entre a criatividade na geração de ideias e consequentemente a identificação do processo de inovação, procurando-se factores comuns de natureza conceptual para suporte das orientações estratégicas da Inovação, no que diz respeito a diagnósticos/modelos, bem como na conceptualização da diferença entre a Criatividade versus a Inovação nos próprios modelos de diagnóstico.

Com base numa “Grounded Theory” pesquisou-se conjunto de autores de referência dentro do assunto em causa, pretendendo-se agrupá-los numa sequência lógica.

2.1 Criatividade

No tema da criatividade, a revisão da literatura baseia-se num conjunto de autores como Woodman, Sawyer, e Griffin (1993)³, os quais basearam a sua perspectiva teórica em vias alternativas, os factores de influência externos à organização e os que a ela dizem respeito, ou seja, os internos.

Amabile (1983,1988, 1993) defende que muitos destes mecanismos derivam da motivação principal para a criatividade, ou seja, as pessoas tendem a ser mais criativas quando estão intrinsecamente motivadas, pela alegria, prazer, satisfação e desafios que o próprio trabalho acarreta.

De acordo com o significado das palavras, o termo criatividade deriva do latim “creare” que significa criar, inventar, fazer algo novo. Existem várias definições diferentes para criatividade ao longo dos tempos:

- Para Ghiselin (1952)⁴, "É o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução na organização da vida subjectiva";
- "Criatividade representa a emergência de algo único e original" (Anderson⁴, 1965);

³ Citado por Amabile(2003) em “The academy of Management journal”, vol. 39, issue 5.

⁴ Citado em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Criatividade>

- "Criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo" (Stein⁵, 1974);
- "O termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autônomo e é dirigido para a produção de uma nova forma" (Suchman,⁵ 1981);
- "Criatividade é a produção de novas ideias em qualquer domínio" (Amabile⁵, 1983);
- "Criatividade é o recolher do conhecimento de diversas áreas de experiencia e produzir novas e melhores ideias" (West, 1996).

Encontramos ainda em vários autores tentativas de segmentação da criatividade, salientamos:

Wechsler (1998)⁶ propõe uma divisão, em três momentos cronológicos:

- Na tradição não empírica, criatividade como inspiração divina;
- Como forma de intuição (na linha cartesiana);
- Como loucura.

São ainda definidos dois tipos de abordagem explícitos, a abordagem Biológica e a Psicológica:

Na abordagem biológica a referência é a teoria evolucionista de Darwin, em que a sua componente principal é a hereditariedade e por consequência conclui que uma pessoa não pode ser educada para a criatividade.

Na abordagem psicológica, o “behaviorismo” centra-se na predição e no controle do comportamento em que a criatividade é a procura de solução para uma situação para a qual é necessário encontrar soluções; na psicanálise (Freud apud Kneller, 1978), a criatividade resulta do conflito no inconsciente (id) provocador de um comportamento de criação ou de neurose.

⁵ Citado em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Criatividade>

⁶ Citado por Amorim e Frederico, em http://www.cfhu.ufsc.br/~revista/rch42/RCH42_artigo_3.pdf

Branbadere (1998) baseado numa constatação simples de que o cérebro é um motor a dois tempos, nesse sentido resume que para “para pôr a criatividade em prática, para gerar ideias como se gerem outros recursos, existe uma metodologia,” e privilegia na sua obra, o modelo de divergência – convergência de J.P. Guilford.

Segundo Mihaly Csikszentmihalyi⁷, a criatividade nunca é simplesmente uma conquista de um indivíduo ou de um grupo pequeno de pessoas, ela está vinculada a três elementos autónomos, o indivíduo, o domínio cultural e a área social.

Gardner (2006) estudou como a mente se desenvolve, criou no campo cognitivo uma abordagem em que questionou a centralidade da inteligência nas competências lógico-matemáticas e linguísticas, resultando assim na teoria das inteligências múltiplas, abordou esse tema em cinco Mentes para o futuro - os criadores falham com mais frequência, e muitas vezes, com consequências mais graves.

Com estas definições pretendemos analisar em maior detalhe o tema da criatividade, deduzimos que nos pode ser apresentado de diversas formas, mas que na sua essência, por detrás das linhas de pensamento apresentadas, existe uma metodologia que pode ser diagnosticada.

Como definição podemos assumir que a Criatividade é geralmente definida como a produção útil de novas ideias, ou soluções de problemas, podendo ser aplicada tanto no processo de geração de ideias como de resolução de problemas (Amabile, 1983; Sternberg, 1988; Weisberg 1988).

2.2 Inovação

No que diz respeito a conceitos base sobre Inovação, recorremos a autores considerados dentro desta área para o fundamentar, com base num conjunto de bibliografia de referência, do qual salientamos Schumpeter (1927, 1939, 1942,) e Drucker (1993, 2002).

Logo à partida existe uma percepção acerca de se ser Inovador como sendo alguém que possui capacidades extraordinárias para a “introdução de um novo produto ou novo método

⁷ Citado por Gardner (2006), em “Cinco mentes para o futuro”, pág 92.

produtivo” Schumpeter (1942), mas por outro lado Miller (1989) conclui que pode ser utilizada de forma natural, sendo uma decisão própria.

A palavra Inovação tem a sua origem no latim “in+novare” que significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas introduzindo-lhes novidades, renovar (Sarkar, 2007).

Segundo Schumpeter⁸ (1942), a inovação pode ser “a introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente), a introdução de um novo método de produção (inovação no processo), a abertura de um novo mercado, uma fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-facturados, uma nova forma de organização industrial.”

Schumpeter (1939), conseguiu criar o paralelismo entre o uso da inovação como ferramenta e o consequente aumento da acumulação de capital e lucro das empresas, utilizou o termo destruição criativa, utilizando-o em conjunto com o conceito de ciclo económico para explicar o capitalismo e o desenvolvimento.

Segundo Kleinknecht, (1990) Schumpeter conseguiu demonstrar com base na teoria da Inovação que, as longas ondas dos ciclos do desenvolvimento no capitalismo resultam da combinação de inovações, que criam um sector líder na economia, ou um novo paradigma, passando a impulsionar o crescimento rápido dessa economia.

Influenciado pela obra de Marx, segundo a qual a inovação é ferramenta para acumulação de capital, estrutura-se nos conceitos de trabalho concreto e abstracto, de valor e de mais-valia, Schumpeter (1942) avalia a possibilidade do declínio das oportunidades de investimento que ocasionariam a redução da taxa de lucro do capitalismo.

A teoria é baseada no lucro e nos reinvestimentos de parte dos lucros (ou através do acesso ao crédito), e tem como cerne a inovação, elemento motriz que rompe com uma situação de estagnação económica.

O aumento da mais-valia é possível graças a dois processos fundamentais: ao prolongamento da jornada de trabalho, a mais-valia absoluta, e à redução do tempo de trabalho necessário, a mais-valia relativa. A acumulação do capital é dada por meio da

⁸ Citado por Sarkar(2007), em Empreendedorismo e Inovação.

expropriação dos produtores directos, regida por regras, segundo as quais, cada capitalista deve destruir o outro (Marx, 1983)⁹.

“O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria (...). A abertura de novos mercados e o desenvolvimento organizacional (...), que incessantemente revoluciona a estrutura económica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de destruição criativa é o facto essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas” (Schumpeter, 1984)⁹.

Segundo Drucker (1993)¹⁰ a Inovação é “a ferramenta utilizada.... com o objectivo de explorar as alterações como uma oportunidade de negócio ou serviço diferente”. Podemos depreender pelas suas palavras que é algo que se pode usar, manejar no dia-a-dia, para atingir melhores resultados.

Peter Drucker, em “Inovação e Espírito Empreendedor” (2002), apresenta uma visão sobre processos existentes em diversas empresas que, por meio da experiência e observação de casos reais, podem ser desenvolvidos e constantemente melhorados para se obter o máximo do que chama de “fontes de oportunidades inovadoras”.

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores necessitam de procurar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas, que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito (Drucker, 2002: 25).

Inovar pode ser simplesmente fazer as coisas de uma forma diferente. Pode ser a capacidade de gerar ideias originais, de sistematizar formas de avaliação e selecção dessas

⁹ Citado por Amorim e Frederico, em: http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch42/RCH42_artigo_3.pdf

¹⁰ Citado por Sarkar(2007), Empreendedorismo e Inovação.

ideias, de materializar essas ideias em forma de uma nova estratégia, de um novo produto ou de um novo serviço. Ou seja, inovação é a ferramenta que as empresas possuem para transformar as ideias em produtos ou serviços que possam colocar no mercado. Nos dias de hoje esta simples razão é suficiente para justificar que as empresas adotem uma orientação estratégica focalizada na inovação.

3. MODELOS DE DIAGNÓSTICO

Foi efectuada uma revisão bibliográfica em publicações e ensaios de validação dos autores de referência dentro do assunto em causa, ou seja, da área de diagnósticos criativos, diagnóstico de preferências de inovação e diagnóstico de climas. Tendo em atenção este propósito, a revisão bibliográfica que realizámos teve como preocupação central, a actualidade e relevância académica, nos quais salientamos, os autores e os Modelos que defendem.

As três áreas em que foram agrupados os diagnósticos foram:

1. Diagnóstico de Estilos Criativos de Resolução de Problemas, sendo considerado os estágios primários de estilos geradores e criadores de ideias:
 - ✓ Michael Kirton: KAI “Kirton Adaption-Innovation inventory” (1976;1994);
 - ✓ Myers-Briggs: MBTI “Myers-Briggs Type Indicator” (1985).
2. Diagnóstico de Preferências de Inovação, principalmente ligado às preferências de tarefas ao longo do processo de Inovação:
 - ✓ Edward de Bono: Six Hats (1983);
 - ✓ William Miller: “Innovation Styles Profile” Teste de Validação (1989).
3. Diagnósticos de Climas de Grupo, em que se efectuam diagnósticos de interacção de como as pessoas trabalham em grupo nos processos de Inovação:
 - ✓ Michael West: “*Team Climate Inventory (TCI)*” (1996);
 - ✓ Teresa Amabile: “*KEYS climate for creativity*” (1979 - 1988).

Os perfis de preferências de Inovação têm como base o indicador de Myer Briggs (MBTI) publicado pela primeira vez em 1962, tratando-se de um instrumento utilizado para identificar características e preferências pessoais. Estes conceitos de comportamento foram inspirados nas teorias de Gustav (1921), sobre os tipos psicológicos de onde deriva o MBTI.

Com o desenrolar das últimas décadas houve uma evolução por um conjunto de autores que tendo como base esses trabalhos, desenvolveram modelos de diagnóstico, que passamos a descrever:

3.1 Modelos de Diagnóstico - Estilos Criativos de Resolução de Problemas

Neste primeiro agrupamento analisamos dois dos principais modelos, o de Michael Kirton e o de Myers Briggs. Podíamos considerar também nesta fase o modelo de Edward de Bono “Six Hats”, mas será explicado no segundo agrupamento pois está mais relacionado.

3.1.1 Michael Kirton: KAI

O KAI é uma medida de estilo de criatividade, introduzido em 1976 por Michael Kirton¹¹, tendo como principal objectivo medir a forma como que as pessoas expressam a sua criatividade. É analisado o estilo conhecido como criatividade e não a sua capacidade ou potencial para ser criativo.

Foi criada uma escala de 32 a 160 pontos e definidos dois estilos: Adaptadores e Inovadores. Ambos os estilos são criativos, e simplesmente representam diferentes maneiras de ser criativo.

Adaptadores são as pessoas que expressam a sua criatividade, trabalhando dentro da organização. Eles encontram formas de continuar a melhorar os processos e ideias, já existentes.

¹¹ Citado na página oficial KAI em <http://www.kaicentre.com>.

Inovadores pelo contrário, têm necessidade de criar de uma forma mais radical e tendem a desafiar os paradigmas existentes. A sua criatividade é considerada descontínua, uma vez que rompe com o passado.

A pontuação total KAI é composta por três diferentes sub-traços. O primeiro é chamado de Suficiência de Originalidade (SO) e está preocupado com o grau em que um indivíduo prefere gerar ideias originais:

- ✓ Adaptadores tendem a produzir um pequeno número original de respostas aos problemas e em seguida movendo o foco em ideias;
- ✓ Inovadores, por outro lado, preferem brincar com ideias e gerar muitas possibilidades.

O segundo sub-traço é chamado Eficiência (FEP). Este sub-traço concentra a sua atenção sobre as preferências dos indivíduos em serem metódicos, sistemáticos e exaustivos.

- ✓ Para os Adaptadores este sub-traço é uma tendência;
- ✓ Para os Inovadores será mais difícil concentrarem-se em todos os detalhes.

O último sub-traço é a Regra / Grupo de Conformidade (RGC) que se refere à medida, com que uma autoridade (aspecto individual) se destina a seguir as regras em conformidade com o pensamento dominante:

- ✓ Adaptadores preferem obedecer a regras e autoridade;
- ✓ Enquanto os Inovadores resistem e portanto, são mais independentes.

Em todas as três subescalas KAI, os Inovadores recebem pontuações mais altas do que os Adaptadores, assim como na pontuação total.

3.1.2 Myers-Briggs: MBTI

Pela primeira vez publicada em 1962, uma das medidas mais populares de testes de personalidade é o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI, Myers & McCaulley, 1985). Estes

conceitos de comportamento (indicadores) foram inspirados nas teorias de Gustav (1921)¹² sobre os Tipos Psicológicos e trata-se de um instrumento utilizado para identificar características e preferências pessoais.

As três primeiras escalas seguem e desenvolvem a teoria de Gustav (1921)¹³, a quarta escala foi adicionada por Myers e Briggs, para reflectir os tipos de julgamento e percepções que os indivíduos usam quando interagem com o seu ambiente.

O MBTI é um instrumento respondido individualmente, formado por questões fechadas, com duas alternativas, das quais o indivíduo deve optar apenas por uma. Um relato do estudo realizado foi publicado em 1985 e encontra-se em “Katherine and Isabel: mother’s light, daughter’s journey” (Myers & McCaulley, 1985 apud Schmitt, 1988).

MBIT é essencialmente um teste de personalidade com cem questões para que as pessoas respondam como agem ou se sentem em determinadas situações.

Existem quatro dimensões que são avaliadas pelo MBTI¹⁴:

1. Extroversão-Introversão - olha para orientação de uma pessoa para o mundo exterior (extroversão) ou para o mundo interior (introversão);
2. Uso dos Sentidos-Uso da Intuição - pessoas têm uma orientação para a dimensão dos sentidos, gostam de estar orientadas para aquilo que se torna real, por outro lado, as pessoas intuitivas gostam de trabalhar confiando na sua percepção inconsciente do processo.
3. Pensando-Sentindo - a terceira dimensão refere-se à maneira pela qual as pessoas tomam decisões, de uma forma objectiva (Pensando) ou de uma forma subjectiva (Sentimento).
4. Julgar-Perceber - esta dimensão foi criada por Myers Briggs para indicar se os pensamentos racionais e irracionais são dominantes numa pessoa quando esta interage com o ambiente que a rodeia.

¹² Citado por Puccio (2002), “foursight overview”.

¹³ Citado por Leonard and Strauss, HBR pág 78.

¹⁴ Citado por David J. Pittenger, “measuring the MBTI”.

A partir destas dimensões bipolares, pode-se descrever as preferências dos indivíduos, pois o MBTI fornece uma medida útil através de 8 (oito) preferências de personalidade, que todas as pessoas usam em momentos diferentes. Este facto pode ser observado no seguinte quadro:

Quadro 4 - Escalas Bipolares do MBTI.

Escala:	Refere-se a:	Actividade chave:
Extroversão (E) – Introversão (I)	Como é que uma pessoa olha para o mundo.	Orientação perceptual
Uso dos Sentidos (S) – Uso da Intuição (N)	O que é que uma pessoa presta atenção.	Atenção
Pensar (T) – Sentir (F)	Como é que uma pessoa decide.	Decisão
Julgar (J) – Perceber (P)	Que tipo de vida uma pessoa adopta.	Viver

Fonte: adaptado de Hirsh & Kummerow, 1990.

Algumas características destas dimensões podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 5 - Características da escala do MBTI.

Energização Orientação para a vida/ Direcção de interesses	Extroversão (E) Preferência por extrair energia do mundo exterior das pessoas, actividades ou coisas.	Introversão (I) Preferência por extrair energia do mundo interior das ideias, emoções ou impressões.
Atenção Processo de informação/ Preferência de Percepção	Uso dos Sentidos (S) Preferência por obter informações pelo uso dos cinco sentidos; confiam na experiência imediata e prática.	Uso da Intuição (N) Preferência por obter informações através do “sexto sentido”; confiam no significado das suas experiências.
Decisão Processo de tomada de decisão	Pensar (T) Preferência para organizar e estruturar a informação para decidir de uma forma lógica, através de um caminho objectivo.	Sentir (F) Preferência para organizar e estruturar a informação para decidir de uma forma pessoal, através do valor das coisas.
Viver Orientação para o mundo exterior	Julgar (J) Preferência para viver uma vida planeada e organizada.	Perceber (P) Preferência para viver uma vida espontânea e flexível.

Fonte: adaptado de Hirsh & Kummerow, 1990.

Um tipo individual é resultante da combinação de cada uma das quatro escalas de preferências. Estas escalas são combinadas na forma apresentada no quadro 3 e quando combinadas em todos os modos possíveis criam uma matriz com 16 tipos psicológicos.

Quadro 6 - Matriz de 16 tipos psicológicos MBTI.

	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

Fonte: Myers, 1993.

3.2 Modelos de Diagnóstico - Preferências de Inovação

A principal diferença entre a resolução criativa de problemas e modelos inovadores/modelos de pensamento é que o primeiro enfatiza a geração de ideias criativas (e decisões), enquanto o segundo enfatiza o pensamento inicial definido através da análise, geração de ideias e sua implementação.

Neste agrupamento podemos considerar que existem dois sub-grupos. O primeiro refere-se à forma como as pessoas encaram a tarefa de inovar, ocorrendo a classificação de acordo com um determinado perfil bem definido.

Quadro 7 - Autores de Modelos de Resolução Problemas Criativos.

Autor	Modelo	Papel na Inovação
Gerard de Puccio	“Foursight”	Clarificador, Idealizador, Desenvolve, Implementador.
Basadur	“Simplex”	Gerador, Conceptualiza, Optimizador e Implementador
Fahden, Namakkal	“Team Dimension”	Facilitador, Criador, Refinador, Executor, Antecipador

O outro subgrupo que será alvo mais à frente de uma caracterização mais cirúrgica é uma linha de pensamento inovador, que após a caracterização do perfil, assenta na possibilidade de cada indivíduo escolher ele próprio, qual o papel que adopta no processo de inovação.

Quadro 8 - autores de Modelos de Pensamento Inovador.

Autor	Modelo	Papel na Inovação
Edward de Bono	“Six Hats”	Factos, Intuição, Ideias Criativas, Gestão de todo o processo, Pensamento Positivo e Negativo
William Miller	“ <i>innovation Style</i> ”	Visionário, Explorador, Experimentador, Modificador

Fonte: autoria própria.

3.2.1. Edward de Bono (Six Hats)

Em “Six Thinking Hats” (1983), De Bono apresenta o método com o mesmo nome, de sua autoria, e que consiste na divisão dos pensamentos em seis categorias (ou “chapéus”) distintas:

- ✓ Chapéu branco: diz respeito à informação que é conhecida ou necessária, aos factos relevantes para o problema em causa; aqui apenas se lida com factos, com informação objectiva;
- ✓ Chapéu amarelo: simboliza o pensamento optimista, isto é, quais as vantagens e benefícios possíveis de obter através da implementação de cada ideia;
- ✓ Chapéu preto: simboliza uma atitude de crítica e julgamento (precauções e possíveis efeitos negativos das ideias); convém não usar em excesso;
- ✓ Chapéu vermelho: corresponde à intuição, aos pressentimentos, às emoções;
- ✓ Chapéu verde: foca as várias possibilidades, alternativas e novas sugestões, abrindo caminho para o uso da criatividade; aqui pode recorrer-se ao pensamento lateral;
- ✓ Chapéu azul: é utilizado para gerir todo o processo, visando assegurar que os pressupostos inerentes ao uso dos restantes “chapéus” são cumpridos;

De Bono introduz esta sua teoria explicando que a principal dificuldade inerente ao acto de pensar, reside no facto de quando pensamos, estarmos a lidar simultaneamente com emoções, factos, lógica, criatividade, etc. É esta amálgama de dimensões do pensamento que o torna bastante mais complexo e demorado.

Este método, no caso de uma tomada de decisão em grupo, permite aos intervenientes interiorizarem um determinado modo de pensar e focarem-se nele, trocando depois de “chapéu” sempre que necessário.

O recurso às seis cores permite visualizar e identificar mais claramente o tipo de pensamento pretendido

Um exemplo de sucesso ocorreu na McDonald's do Japão¹⁵, e em menos de um ano após a sua implementação, os resultados eram já visíveis: redução da duração das reuniões em cerca de 25%; cultura empresarial mais positiva, através da progressiva diminuição de pensamentos do tipo “Black Hat”; comunicação mais aberta e generalizada no seio da empresa.

3.2.2. William Miller: Innovation Styles

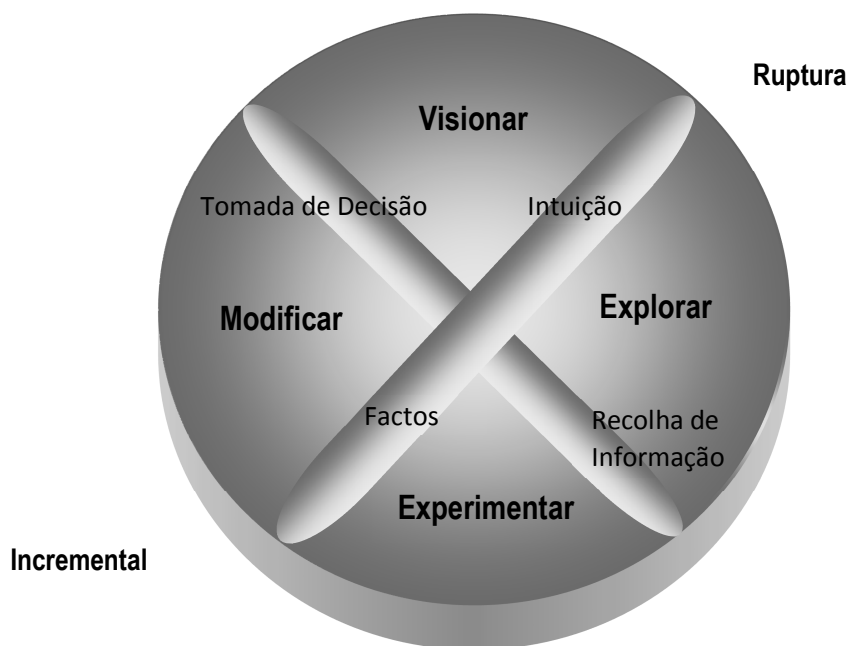
Miller (1989), afirma que “Ser inovador não significa estar entre as pessoas mais brilhantes ou ser fantástico. É algo que se faz de forma natural, pode-se aprender a melhorar e fazê-lo todos os dias no trabalho.” Desenvolveu o modelo de “Innovation Styles Profile” e alargou a definição de inovação através de uma pesquisa extensiva. Descobriu que grande parte das pessoas, quando pensam em inovação, imaginam uma ideia como colocar um homem na lua. Soluções incrementais, diz Miller, “São tão importantes para abordar problemas de negócios como grandes ideias. Na realidade, normalmente são mais fáceis de implementar”. Miller descobriu que as pessoas possuem preferências individuais para como criar novas ideias.

Tendo como base a escala de Adaptador e Inovador de KAI e a escala do MBIT Sentir/Intuir (S-N) e Julgar/Perceber (J-P), caracterizou quatro estilos:

¹⁵ Citado em <http://pt.shvoong.com/business-management/management/1713669-thinking-hats/>

1. Visionário;
2. Modificador;
3. Explorador;
4. Experimentador.

Ilustração 1 - Modelo Estilos de Inovação, William Miller.



Estilo Visionário¹⁶ – Estas pessoas são idealistas. Preferem começar com uma folha em branco e então abordar a ideia ou problema. Tendem a procurar inspirações que os conduzam a decidir sobre os seus objectivos de longo termo; encontram inovações que cumpram esses objectivos. Normalmente perguntam: “O que podemos imaginar de forma realística como a solução de longo termo ideal?”

- “Desenvolvamos um sentido claro do objectivo para focar e proporcionar energia criativa”;
- Confia nos seus instintos e gosta de tomar decisões;
- Procura soluções que maximizem o potencial;

¹⁶ Citado por Bower (2002) pode ser observado em <http://www.livelyhps.com/articles.htm>

- Deriva de objectivos de longo termo e da missão da sua organização;
- Soluciona problemas confiando na sua visão de futuro para o guiar;
- Tende a ser persistente, determinado, trabalhador e visionário.

Estilo Explorador – Estas pessoas gostam de descobrir coisas. Tendem a começar de uma folha em branco. Tendem a procurar ideias que desafiem assunções convencionais. Encontram inovações baseadas em novas assunções e percepções. Por vezes, imaginam novas ideias, perguntando: “Que metáfora se pode utilizar para desafiar o pensamento tradicional e assunções?”:

- “Vamos explorar novas direcções e ver onde vamos dar”;
- Gosta de utilizar o conhecimento para se guiar e reúne toda a informação na esperança de isso o ajudar a abordar problemas através de novos ângulos;
- Questiona assunções e tenta, muitas vezes, implementar as suas ideias apesar da resistência;
- Tende a ser aventureiro, não gosta da rotina e gosta de ser desafiado.

Estilo Experimentador – O sinónimo deste estilo é combinar. São pessoas que procuram primeiro os factos, dando especial atenção à reunião de informação e ao que é necessário para o fazer. Acham que se pode testar e aprender através da inovação, com *inputs* de diversas fontes. Querem saber: “Porque é que não combinamos e testamos o que já existe?”:

- “Façamos um teste de cada vez, vejamos quais os resultados e vamos envolver as pessoas para assegurar que o plano de acção possa ser implementado”;
- Dá mais ênfase aos factos e à reunião da informação;
- Procura soluções aplicando processos pré-estabelecidos;
- Gosta de reunir o máximo de factos e opiniões possível;
- Tende a ser curioso, prático e com bom espírito de equipa.

Estilo Modificador – Um sinónimo deste estilo é construir. Estas pessoas também procuram factos. Procuram inovações activamente construídas e melhoram aquilo que já foi feito no passado. Estas pessoas questionam: “O que podemos adaptar ou melhorar sobre aquilo que já foi feito no passado?”:

- “Vamos construir com base naquilo que temos e fazer melhorias onde é necessário”;
- Está mais confortável com factos e gosta de tomar decisões;
- Procura soluções aplicando métodos que já funcionaram no passado;
- Gosta de solucionar os problemas;
- Tende a ser preciso, confiante, eficiente e disciplinado.

O Resultado do diagnóstico vai originar uma pontuação¹⁷:

- Se a pontuação é igual ou superior a 44, o colaborador tem uma forte tendência a usar esse estilo;
- Se a pontuação estiver compreendida entre 39 a 43, existe uma tendência moderada para utilizar esse estilo;
- Se a pontuação estiver no intervalo entre 32 a 38, a tendência para esse estilo é equilibrado pelo seu estilo "opostos" (visionário é oposto ao experimentador, modificador é oposto ao explorador).

Miller (1989) refere nos seus estudos os benefícios em efectuar um diagnóstico, e enumera: “Ao saber como nós usamos estilos diferentes, podemos estar mais bem preparados para ser mais abertos e flexíveis; convidar uma ampla variedade de ideias e sugestões, apresentar a inovação mais eficaz; formar equipas harmoniosas; enfrentar os desafios e a concorrência em melhores condições”.

Miller¹⁸ efectuou uma comparação de marketing/científica, abordando os diferentes modelos e como estes contribuíram para o modelo que criou, chegou à conclusão que eles convergiam nos principais eixos, visto ele utilizar as escalas de MBTI com a escala do modelo de Kirton KAI, havendo uma correlação nos papéis dos outros modelos que convergiam no seu modelo. Com base nesse estudo, vamos seleccionar o seu modelo como o questionário a ser utilizado neste inquérito.

¹⁷ Citado em <http://innovationstyles.com>

¹⁸ Citado em: http://innovationstyles.com/isinc/files/4/overview_slideshows/default.aspx.

3.3 Diagnóstico de Interação Climáticas de Grupo

Neste agrupamento de interação de Climáticas de Grupo foram observados vários autores:

Quadro 9 - Autores de Modelos de Climáticas de Grupo.

Autor	Modelo
Goran Ekvall	“Innovation Climate Questionnaire (ICQ)”
Gifford Pinchot	“Intrapreneuring, climate for innovation”
William Miller	“8-Cs/CREATIVE climate”
Michael West	“Team Climate Inventory (TCI)”
Teresa Amabile	“KEYS climate for creativity”

Fonte: autoria própria.

Este agrupamento não sendo uma área de desenvolvimento posterior nesta tese, não queríamos deixar de destacar o trabalho de West (1997), que estudou o tema do desenvolvimento da criatividade nas organizações, efectuou várias abordagens interessantes, desde o diagnóstico individual sobre criatividade ao diagnóstico de como o colaborador pretende inovar. Evoluiu esta abordagem para o propósito de equipa, conseguindo criar modelos de diagnóstico (TCI) de medição da criatividade e inovação por parte das mesmas no seu local de trabalho. Sublinha a importância da gestão da inovação passar por analisar o problema e clarificar a visão para a sua mudança, como suporte à estratégia de inovação para cada etapa do processo, bem como o de Amabile (1988) que desenvolveu o modelo KEYS, com base em três factores específicos: 1) Organização; 2) Recursos e 3) Práticas de Gestão.

4. RESULTADOS

Como já comentado na metodologia, foram enviados via e-mail, 602 convites directos, a responsáveis de empresas para participarem neste estudo de caracterização da inovação, pedindo a autorização para um questionário para a empresa e autorização para se efectuar um questionário individual aos colaboradores de forma a poder cruzar os dados e verificar as tendências.

Para a caracterização das empresas na área da Inovação foi analisado o questionário de Soumodip Sarkar, sendo seleccionadas três áreas específicas de forma a permitir, cirurgicamente, a caracterização da empresa. Para o individual foi seleccionado o de William Miller.

Com base nos dois diagnósticos analisaram-se três vertentes:

Através do Diagnóstico da Empresa, comparámos três áreas de intervenção: Mercado, Produto/Serviço e Resultados, pretendendo a comparação entre as empresas através da análise dos dados obtidos.

Através do Diagnóstico Individual, permitiu-nos cruzar os dados entre a caracterização das empresas e a forma como os seus colaboradores preferem seguir o caminho da Inovação, permitindo a comparação com os dados obtidos das suas empresas.

Numa terceira vertente efectuou-se um estudo sobre tendências de preferências de Inovação com base em resultados acumulados nos últimos 5 anos com o apoio da empresa BTS – Blended Trainig Systems SA, detentora dos direitos da Wilson Learning para Portugal.

Os resultados serão apresentados de acordo com a sequência em baixo descrita sendo divididos em quatro partes:

1. Resultados do Questionário de Caracterização da Empresa;
2. Resultados Obtidos do questionário Individual de Preferências de Inovação dos Colaboradores afectos às Empresas;
3. Comparativo dos resultados obtidos dos dois questionários;
4. Resultados dos dados acumulados de Preferências de Inovação a nível Nacional.

4.1 Resultados do Questionário de Caracterização da Empresa

Os resultados que vamos abaixo descrever foram obtidos através da resposta de responsáveis de 45 empresas a nível nacional.

Características da amostra original:

1. N.º de empresas que responderam 45 de 602 convites, corresponde 7,5% de respostas.
2. N.º de colaboradores, foram divididos em 4 grupos, dos 0 aos 50, dos 50 aos 100, dos 100 aos 500 e mais de 500 colaboradores, apresentando a seguinte distribuição:

Gráfico 1 - Distribuição da amostra em %, por n.º colaboradores das 45 empresas.



O maior número de respostas foi obtido do escalão dos mais de 500 colaboradores, com 17 respostas seguido com valores semelhantes com 11 e 10 respostas os escalões dos 0-50 e dos 100 a 500 colaboradores. O escalão com menos respostas foi o de 50 aos 100 colaboradores.

No que diz respeito a outro factor de caracterização foi o sector de actividade, sendo os resultados descritos na tabela 1.

Tabela 1- Distribuição da amostra em % por sector de actividade das 45 empresas.

		Sector			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Indústria	10	22,2	22,2	22,2
	Farmacêutica	4	8,9	8,9	31,1
	Comunicações	2	4,4	4,4	35,6
	TI	4	8,9	8,9	44,4
	Banca e Finanças	4	8,9	8,9	53,3
	Automóvel	1	2,2	2,2	55,6
	Energia	1	2,2	2,2	57,8
	Outros	18	40,0	40,0	97,8
	Grande Distribuição	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Existe uma maior % de dados (40%, 18 respostas) no campo dos outros, maioritariamente constituído por empresas de prestação de serviços não identificados nas outras categorias, seguido de 10 respostas do sector da Indústria e depois os sectores da Indústria Farmacêutica, TI e Banca e Seguros, com 9% (4 respostas que serviram como base).

- Localização: este factor obteve uma tendência clara, visto maioritariamente estarmos a falar de empresas com sede em Lisboa (77% das empresas do estudo) e as restantes distribuídas pelo País (23%).

De seguida vamos analisar no ponto 4, as respostas mais significativas do questionário de Soumodip Sarkar dos 3 temas seleccionados, num total de 32 questões.

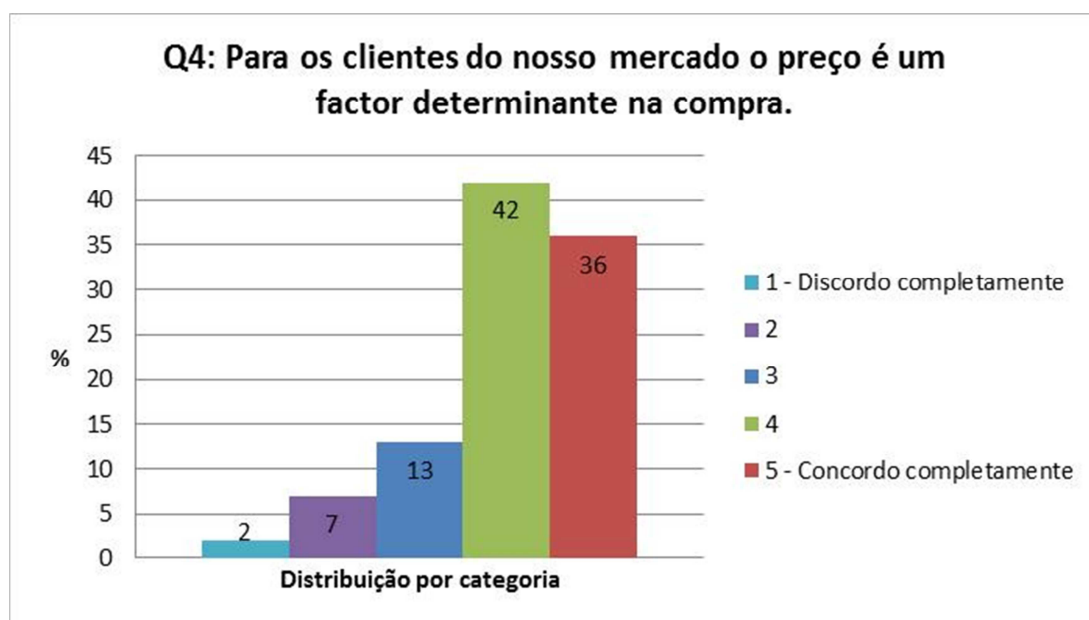
- Questões referentes à caracterização de Mercado, 13 questões.

Nos resultados verificados na pergunta “Q1: No nosso mercado há muitos concorrentes”, houve uma distribuição homogénea das respostas com 60% dos inquiridos a concordarem.

Essa tendência vai se verificar também na pergunta “Q2: No nosso mercado a concorrência em preços é muito intensa” (ambas as respostas de concordância com 66,7%) e na pergunta “Q3: No nosso mercado a concorrência em marketing é muito intensa” com 67,8% de respostas positivas (observar tabela19 em anexo).

A pergunta Q4 demonstrou um resultado de grande concordância como pode ser observado no gráfico 2, em que 78% dos inquiridos acreditam que o preço é um factor determinante no momento da compra.

Gráfico 2 - Distribuição por categorias Q4.

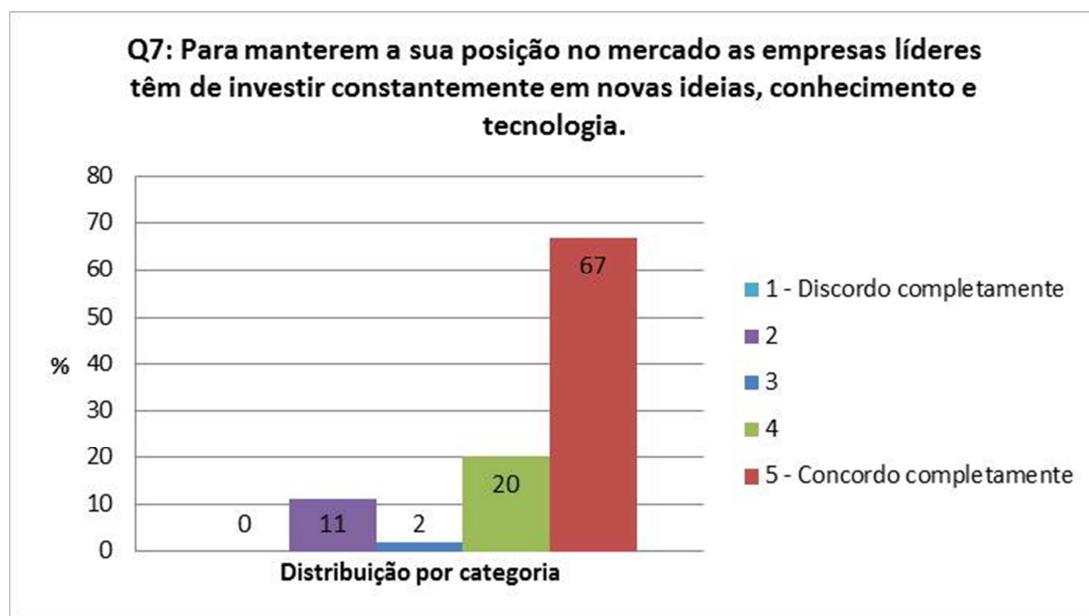


A pergunta “Q5: Para os clientes do nosso mercado a marca é um factor determinante de compra”, demonstrou uma indiferença de 35,6% das respostas e 44,5% de respostas concordantes, sendo considerado a marca como um factor a ter em conta.

A mesma tendência já não se registou quando os inquiridos foram confrontados com o tema da qualidade na pergunta, “Q6: Para os clientes do nosso mercado a qualidade é um factor determinante de compra”, em que apesar da indiferença de 31,1%, o somatório dos que concordam e os que concordam plenamente somam 62,2% (observar tabela 19).

O resultado da pergunta “Q7: Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia” foi dos mais elevados em concordância do estudo 87%, em que os inquiridos reconhecem a necessidade de se investir em novas ideias e tecnologias, como pode ser observado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição por categorias Q7.



As perguntas Q8 e Q9 apresentam um concordância negativa, em quando inquiridos acerca de “Q8: A entrada de novas empresas no nosso mercado é fácil” e se ”Q9: O nosso mercado é caracterizado por elevada criação e encerramento de empresas”, obteve-se 57,8% e 55,6% nas respostas de discordo respectivamente, que induz a uma complementaridade entre ambas, pois acreditam que o mercado onde operam não existe facilidade de criação de empresas, logo será mais difícil criar empresas nesse mesmo mercado e por consequência encerrar.

As perguntas Q10 e Q11 demonstram uma distribuição pelas diferentes categorias, ocorrendo uma tendência pela concordância, 48,9% na Q10 e 57,8% de respostas na Q11, estes resultados podem ser observados na tabela 19 em anexo.

A resposta “Q12: No nosso mercado os clientes têm grande poder negocial”, foi a que obteve deste grupo a maior percentagem de indiferença com 48,9%, indo para as duas respostas de concordância, um total de 40%.

A última pergunta no que diz respeito ao Mercado obteve uma indiferença de 51,1% e 31,1% que discordam que os fornecedores têm grande poder negocial.

5. Questões referentes à caracterização de Produto/Serviço, 14 questões.

Este grupo de questões refere-se a um conjunto de dimensões do produto/serviço, que vão desde posicionamento versus a concorrência, até se o produto é inovador e se encontra protegido.

A pergunta em que é questionado se “Q14: O nosso produto é mais inovador em relação aos produtos concorrentes” regista uma distribuição semelhante entre duas categorias, a de indiferente com 44,4% e as de concordo com 40%. Apenas 15,7% consideram que o seu produto não é inovador quando comparado com a concorrência.

Uma resposta positiva também é verificada na questão “Q15 A qualidade do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes” em que 64% das respostas foram positivas.

As perguntas “Q16: O nosso produto/serviço possui mais prestígio do que os dos concorrentes” e “Q17: A relação valor/preço do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes”, mantêm uma tendência nas questões deste grupo, ambas com valores de indiferença semelhante de 26,7% e 33,3% e registam uma concordância no somatório das categorias 4 e 5 de 62,3% na Q16 e 55,6% na Q17.

As questões “Q18: A marca do nosso produto tem uma reputação superior às marcas dos concorrentes” e “Q19: O preço do nosso produto é superior ao preço dos produtos concorrentes”, são as questões neste grupo onde existe melhor distribuição das respostas pelas categorias, podendo ser analisadas nos Gráficos abaixo:

Gráfico 4 - Distribuição por categorias Q18.

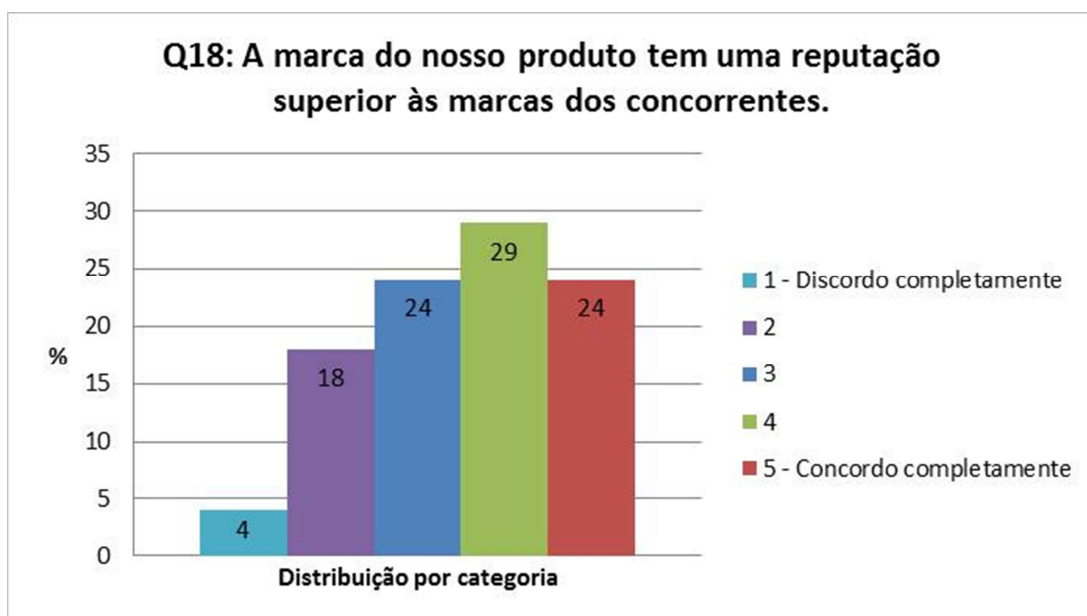
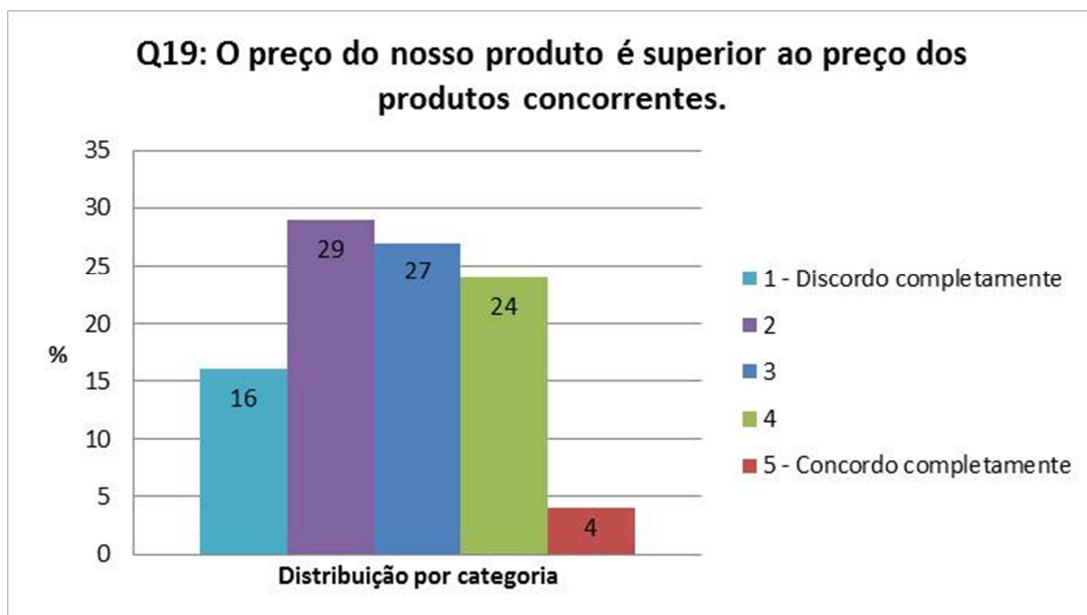


Gráfico 5 - Distribuição por categorias Q19.



Na questão “Q20: Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto”, as respostas indicam que 64% dos inquiridos concordam que existem produtos semelhantes aos deles e que os possam substituir.

Esta pergunta foi relacionada com a questão “Q23: O nosso produto/serviço é muito difícil de ser replicado” que da sua análise, demonstra que 37,7% concordam que o seu produto é facilmente replicável, 37,8% mantêm-se indiferentes e apenas 24,5% concordam com essa informação

Tabela 2 - Relação entre Q20 e Q23.

Report

Q20: Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto

Q23: O nosso produto/serviço é muito difícil de ser replicado	Mean	N	Std. Deviation
Discordo completamente	1,09	11	,302
Discordo	1,67	6	,816
Indiferente	2,59	17	1,064
Concordo	2,71	7	1,113
Concordo completamente	3,50	4	1,732
Total	2,20	45	1,217

Da comparação entre ambas as variáveis retira-se uma maior média de respostas, nos campos de concordo.

A pergunta “Q21: No estabelecimento do preço do nosso produto, temos capacidade para impor os preços aos nossos clientes”, demonstra que 48,9% das empresas concordam que não têm capacidade para impor os preços, e que 35,6% são indiferentes a esta pergunta.

As duas questões em baixo são sensíveis para este estudo pois comparam a protecção do produto/serviço e as suas equipas nas dimensões formação e substituição.

A pergunta “Q22: O nosso produto está protegido por patente/direito de autor/conhecimento especial”, demonstra uma distribuição heterogénea, em que 33,3% discordam desta afirmação, 15,6% são indiferentes e 51,1% concordam que o seu produto está protegido. Pode ser observado esta distribuição no gráfico 6:

Gráfico 6 - Distribuição por categorias Q22.

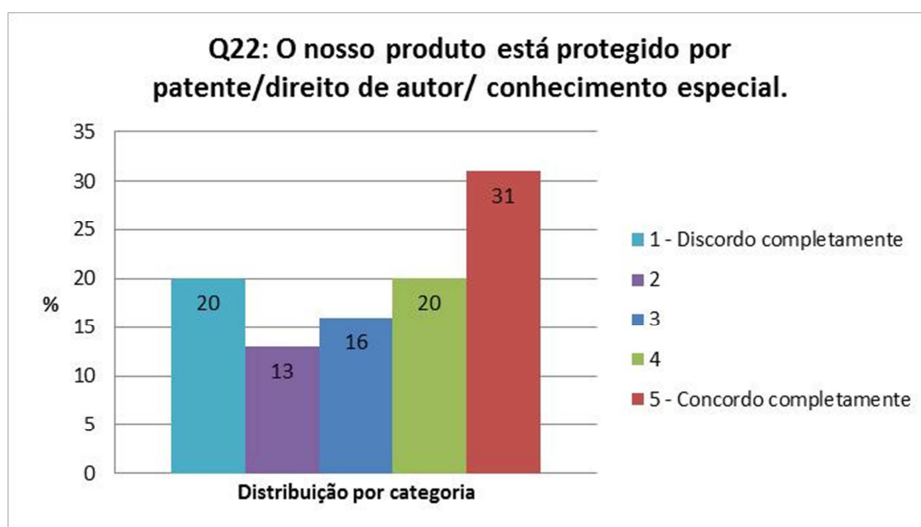
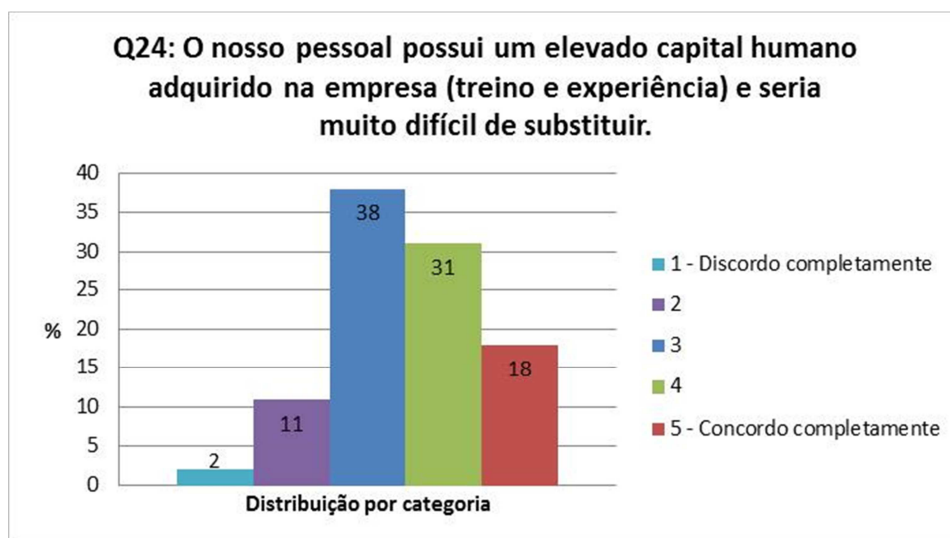


Gráfico 7 - Distribuição por categorias Q24.



A Q24 (gráfico 7) demonstra uma tendência muito positiva, 49% para um investimento na formação na empresa e na dificuldade de substituição dos mesmos.

No que diz respeito à estratégia da organização as perguntas Q25, Q26 e Q27 analisam três dimensões, a de custo baixo, diferenciação de produto e diversificação, apresentando os seguintes resultados:

Tabela 3 - Q25: A nossa empresa segue uma estratégia de custo baixo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	11	24,4	24,4	24,4
	Discordo	12	26,7	26,7	51,1
	Indiferente	14	31,1	31,1	82,2
	Concordo	4	8,9	8,9	91,1
	Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabela 4 - Q26: A nossa empresa segue uma estratégia de diferenciação do produto.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	3	6,7	6,7	6,7
	Discordo	4	8,9	8,9	15,6
	Indiferente	12	26,7	26,7	42,2
	Concordo	22	48,9	48,9	91,1
	Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tabela 5 - Q27: A nossa empresa segue uma estratégia de diversificação.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	3	6,7	6,7	6,7
	Discordo	6	13,3	13,3	20,0
	Indiferente	12	26,7	26,7	46,7
	Concordo	19	42,2	42,2	88,9
	Concordo completamente	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Numa forma generalizada as empresas discordam (51,1%), que a sua empresa escolha uma estratégia de baixo custo, assumem que possuem uma estratégia de diferenciação (57,8%) e diversificação (53,3%) no mercado em que operam.

6. Questões referentes à caracterização de Resultados, 5 questões.

Neste grupo de questões pretendeu-se analisar concretamente as seguintes questões:

- “Q28: A nossa quota de mercado é bastante elevada em relação aos concorrentes principais”;
- “Q29: As nossas vendas são muito superiores às dos restantes concorrentes”;
- “Q30: As nossas margens antes de impostos são confortáveis e acima da média do sector”;
- “Q31: A rentabilidade dos nossos investimentos é superior à dos concorrentes principais”;
- “Q32: Os nossos custos são mais baixos do que os dos concorrentes.”

Os dados obtidos podem ser observados na seguinte tabela:

Tabela 6 – Tabela com resultados das questões sobre resultados.

	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
Valid					
Discordo completamente	13,3	8,9	8,9	0	4,4
Discordo	24,4	26,7	26,7	17,8	35,6
Indiferente	20,0	42,2	40,0	62,2	44,4
Concordo	28,9	20,0	22,2	15,6	11,1
Concordo completamente	13,3	2,2	2,2	4,4	4,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Podemos observar neste grupo de respostas que houve uma tendência bastante grande para o campo de indiferente, ocorrendo uma concentração nos valores de 20-60% das respostas nesse campo.

A Q32 foi a única que fugiu um pouco à tendência de respostas com 40%, a assumirem que os seus custos são mais altos que os dos seus concorrentes.

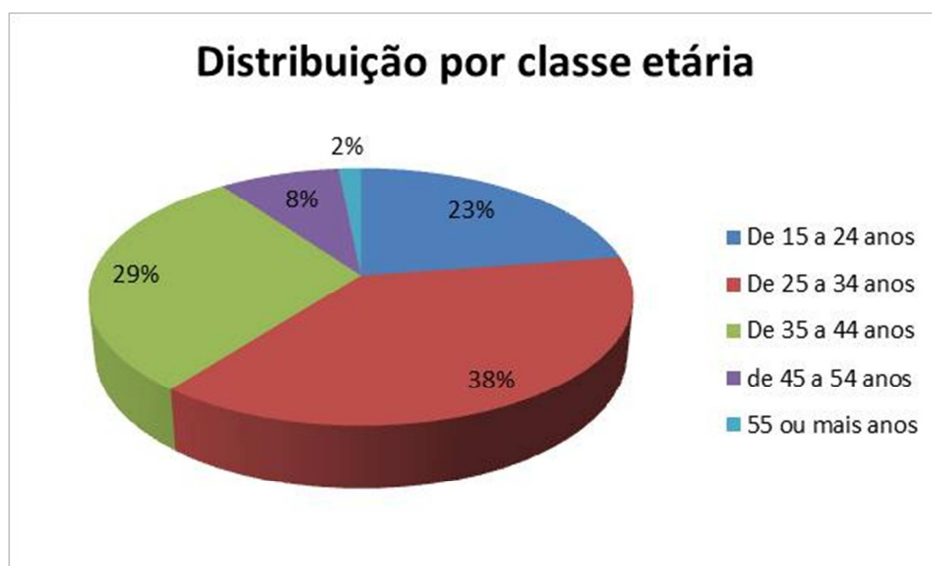
4.2 Resultados do Questionário Individual de Preferências de Inovação

Autorizaram o estudo aos colaboradores 9 das 45 empresas (20% da amostra) que efectuaram o questionário de caracterização da Empresa. Os resultados descritos neste ponto têm como fonte um survey electrónico realizado durante o mês de Outubro de 2010, a um Universo de 190 colaboradores, que efectuaram a versão completa do “Innovation Styles Profile”, de Miller.

As características da amostra original estão descritas no seguinte sumário:

- ✓ Idade: a distribuição pode ser observada no gráfico 8.

Gráfico 8 - Distribuição por classe etária dos Questionários de Perfis Individuais.



De realçar que existe uma boa distribuição pelas classes, sendo as duas classes de 25 a 34 anos (38%) e dos 35-44 anos (29%), as mais preenchidas.

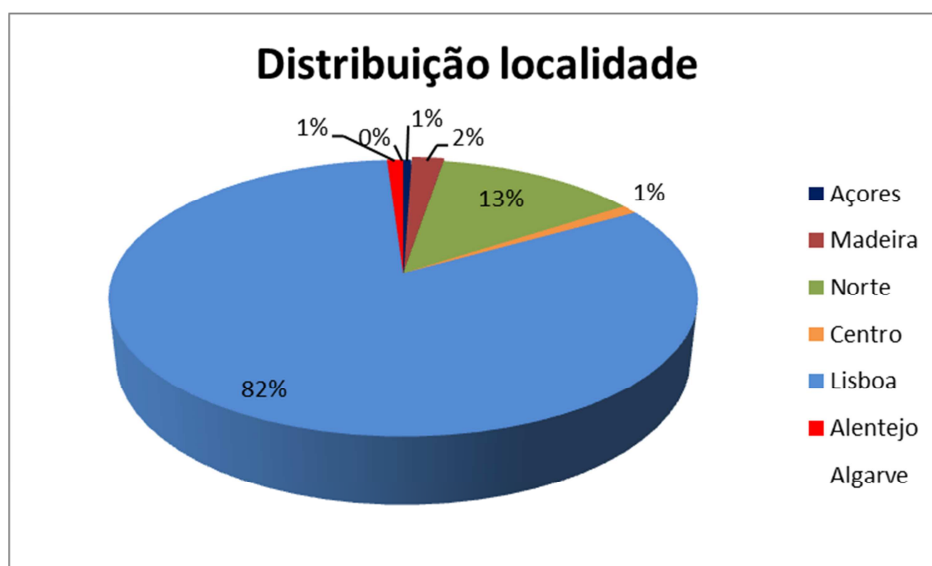
- ✓ Sexo: a amostra é composta por 62% do sexo masculino e 38% do sexo feminino.

Tabela 7 - Distribuição por Sexo dos Questionários de Perfis Individuais.

Sexo	(n)	%
Homem	117	62%
Mulher	73	38%

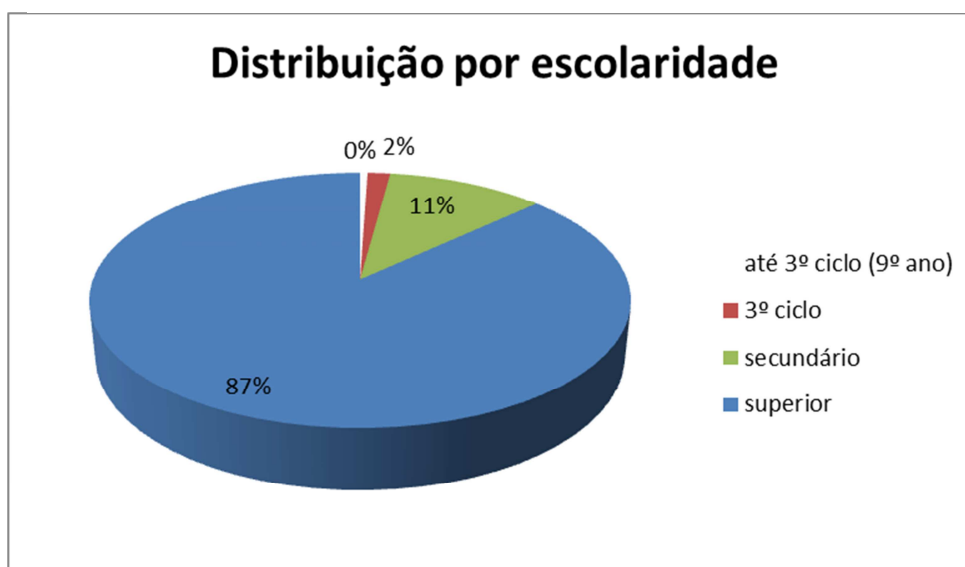
- ✓ Localidade: foi distribuída segundo a classificação da NUTTSII, podendo observar no gráfico abaixo a distribuição, sendo 82% das respostas da região de Lisboa.

Gráfico 9 - Distribuição por localidade dos Questionários de Perfis Individuais.



- ✓ Escolaridade: Foram obtidos os seguintes resultados que podemos observar no gráfico abaixo, observamos que a amostra é constituída maioritariamente por colaboradores com escolaridade superior.

Gráfico 10- Distribuição por escolaridade dos Questionários de Perfis Individuais.



- ✓ Perfil de Inovação: Foi obtida a seguinte distribuição por perfil:

Gráfico 11 - Distribuição por perfil de inovação dos Questionários de Perfis Individuais.



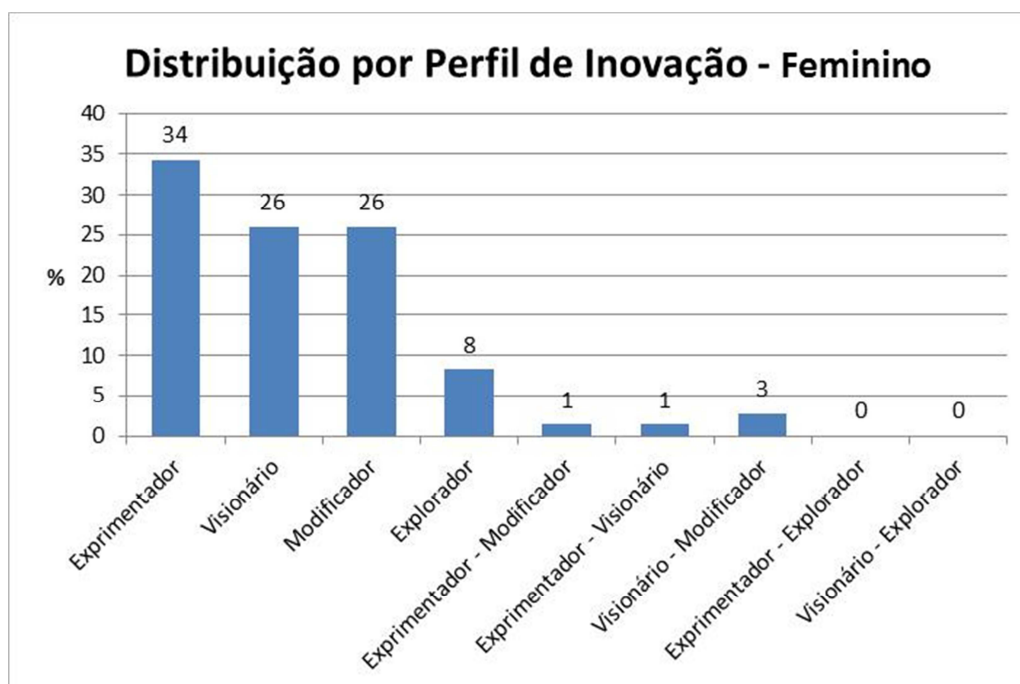
Ao fazer uma análise dos resultados, podemos observar que o estilo dominante foi o Visionário com 57 respostas (30%), seguido de imediato pelo estilo Experimentador com 54 respostas (29%). Estes dados demonstram uma tendência dominante de dois estilos opostos segundo o modelo de Miller, o Visionário com uma preferência para seguir as suas intuições e tomar decisões de forma rápida e o Experimentador que prefere seguir o caminho da Inovação com base na recolha de informação sustentada pelos factos.

Efectuamos neste ponto o cruzamento de dados com o sexo de forma a verificar se existe uma mudança de tendência:

- ✓ Perfil de Inovação: Amostra Feminina e Masculina.

Podemos observar nos dois gráficos abaixo, que existe uma alteração significativa entre os dois sexos, no caso Feminino prevalece o estilo Experimentador, enquanto no caso Masculino o estilo Visionário é quem obtém mais respostas. Em ambos os sexos o estilo Modificador é o terceiro com mais respostas.

Gráfico 12- Distribuição por perfil de Inovação Feminino dos Questionários de Perfis Individuais.



O Estilo Experimentador foi o mais registado no perfil feminino com 34% das respostas, dito de uma forma simplificada, gosta de experimentar. Se concordarem como o processo ou forma de pensar conseguem resolver quase tudo. Contribuem para a equipa através de testes e conseguindo participação de todos de forma a confirmar ideias. Tendem a analisar e abrir o potencial para melhorias incrementais.

Procuram soluções aplicando processos já estabelecidos e experimentando através do erro. Como solucionadores de problemas, gostam de reunir o máximo de factos e opiniões antes de tomarem uma decisão. São curiosos, práticos e bons membros de equipa.

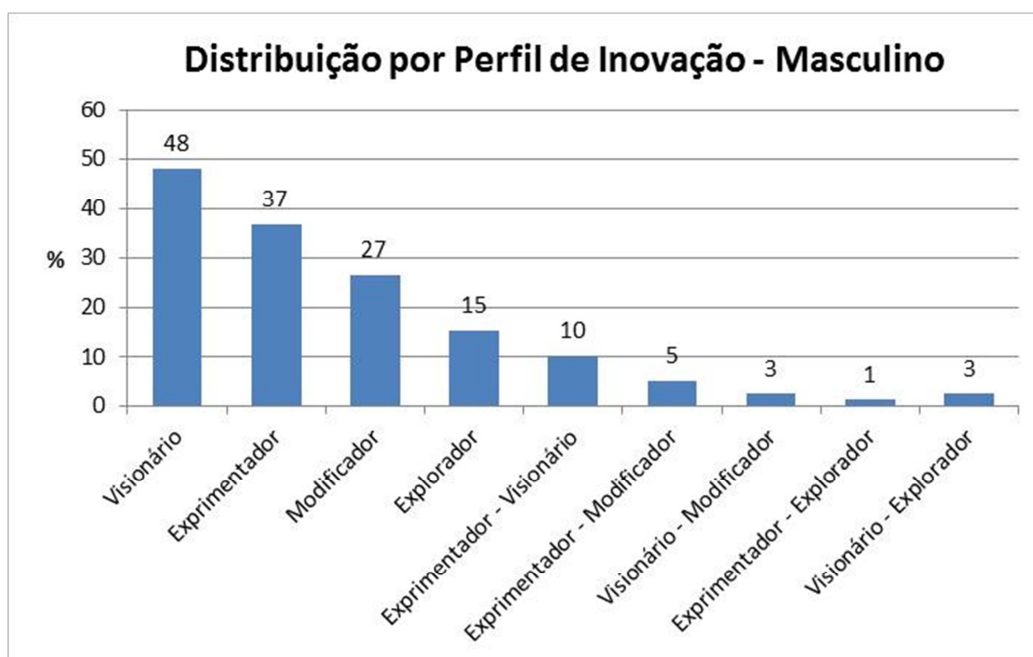
O Estilo Experimentador apoia a inovação desenvolvendo métodos e/ou sistemas para arriscar em alturas em que o resultado ou objectivo é incerto. Incentivam as pessoas a colaborarem e a envolverem-se na tomada de decisão, desenvolvendo um processo de planeamento e trabalhando em conjunto. Isolado, sem outros estilos, uma pessoa pode perder-se nos detalhes ou tornar-se demasiado preocupada com processos.

As pessoas que preferem o Estilo Experimentador podem sentir-se frustradas quando os outros não se preocupam com os riscos ou “despejam” os seus objectivos para que outros os implementem.

Um exemplo histórico¹⁹ do Estilo Experimentador foi Harold Dixon, da Johnson & Johnson. Ele imaginou um penso esterilizado de fácil aplicação e que ficasse no lugar. A sua abordagem conduziu-o a várias experimentações e testes. No final, inventou uma bola de algodão esterilizada colocada no centro de uma peça adesiva, o Penso Rápido.

O Estilo Experimentador diz: “Testemos uma coisa de cada vez, e façamos a medição dos resultados e vamos envolver as pessoas para assegurar que o plano de acção seja implementado.”, “Como podemos combinar diferentes elementos para formar uma nova solução?”

Gráfico 13- Distribuição por perfil de Inovação Masculino dos Questionários de Perfis Individuais.



¹⁹ Exemplo conteúdo Wilson Learning

O Estilo Visionário, obteve uma votação significativa na amostra masculina 48%, é um estilo que gosta de foco no resultado. Eles têm uma visão do que eles querem criar. Eles podem fornecer uma equipa com a direcção, a inspiração e o impulso.

Tendem a adicionar um sentido de futuro para qualquer projecto e abrir a possibilidade de avanços dramáticos. Procuram solução que o foco na maximização do potencial, ao invés de focalizar o que tem acontecido no passado.

São movidos pelos seus objectivos de longo prazo e na missão da sua organização. Eles resolvem problemas, baseando-se na sua visão de futuro para orientá-los.

Este estilo é caracterizado por pessoas que são persistentes, determinadas, trabalhando arduamente e visionários. O estilo Visionário apoia a inovação, fornecendo a uma direcção de longa duração e focando o objectivo, mesmo que o caminho para chegar lá seja incerto. Se utilizado sozinho, sem outros estilos de inovação, este estilo pode chegar a soluções sem incluir a entrada de outros. Pessoas que preferem o estilo Visionário podem se sentir frustradas quando os outros não as deixam sonhar e são muito preocupadas com a forma de implementar uma solução.

Um exemplo histórico²⁰ do estilo Visionário é quando John F. Kennedy, E.U. Presidente, afirmou que os Estados Unidos iriam colocar um americano na Lua em 10 anos. Ele não tinha ideia de como isso iria acontecer, mas viu os benefícios para a nação, se essa visão fosse realizada. O estilo Visionário pergunta:

- “Vamos desenvolver um sentido claro de propósito e metas para se concentrar e conduzir a energia criativa?”
- “O que podemos imaginar como a solução ideal a longo prazo?”

De realçar que de todos os estilos principais, o menos votado foi o de Explorador, não tendo a amostra uma tendência para características como:

O Estilo Explorador gosta de explorar território desconhecido e reunir informação na esperança que o ajude a abordar problemas de diferentes ângulos.

²⁰ Exemplo conteúdo Wilson Learning

O Estilo Explorador apoia a inovação e desafia a forma tradicional de ver as coisas, procurando novas abordagens para os problemas e novas formas de lidar com a tumultuosa mudança através da sua própria fortaleza espiritual interna. Isolado, sem outros estilos, poderá chegar a conclusões ignorando normas tradicionais ou culturais.

As pessoas que preferem este estilo podem sentir-se frustradas quando outros rejeitam a suas ideias porque simplesmente não as relacionam com a realidade corrente.

Um exemplo histórico²¹ do Estilo Explorador é George de Mestral, que estava frustrado porque pequenos espinhos se agarravam às suas calças. Um dia, enquanto tirava esses pequenos espinhos pensou que se as propriedades dos espinhos pudessem ser reproduzidas artificialmente poderiam ser um óptimo fecho, e até talvez substituir o fecho de correr. Alguns anos depois, inventou o Velcro.

O Estilo Explorador diz:

- ✓ “Vamos explorar novas direcções e ver onde vamos dar”;
- ✓ “Que assunções básicas podemos reverter e que novas ideias resultariam daí?”.

²¹ Exemplo conteúdo Wilson Learning

4.3 Comparação dos Resultados Obtidos dos 2 inquéritos

Das 45 empresas caracterizadas e das 9 que deram autorização aos colaboradores, neste ponto analisámos o cluster das 7 empresas que efectuaram os dois questionários, permitindo cruzar os dados obtidos de ambos os questionários.

As perguntas do questionário de caracterização do cluster de 7 empresas que consideramos interessantes que permitem cruzar com dados obtidos de perfis foram as seguintes:

Tabela 8 - Q7: Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo	2	28,6	28,6	28,6
Concordo completamente	5	71,4	71,4	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Tabela 9 - Q14: O nosso produto é mais inovador em relação aos produtos concorrentes, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo	1	14,3	14,3	14,3
Indiferente	2	28,6	28,6	42,9
Concordo	4	57,1	57,1	100,0
Total	7	100,0	100,0	

As duas primeiras questões reforçam a tendência de necessidade de investir em ideias novas, e na consideração que o seu produto é inovador. A tendência verificada relativamente ao perfil de inovação da amostra, é uma tendência clara para os estilos Visionários e Experimentadores, que se situam pelo modelo, nos opostos, ou seja em oposição à preferência de inovação, qua cada estilo gosta de seguir. Aqui podem surgir duas hipóteses, ou existe benefício deste trabalho em equipa de estilos opostos, cada um beneficiando das suas forças e áreas de melhoria complementando-se, ou por outro lado as suas diferenças podem ser de tal maneira redutoras que podem bloquear o processo de inovação.

Tabela 10 - Q24: O nosso pessoal possui um elevado capital humano adquirido na empresa (treino e experiência) e seria muito difícil de substituir, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo	1	14,3	14,3	14,3
	Indiferente	2	28,6	28,6	42,9
	Concordo	3	42,9	42,9	85,7
	Concordo completamente	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Esta questão Q: 24 demonstra claramente a variável escolaridade em que a amostra dos 190 participantes obteve uma caracterização de 87% da sua população com o ensino superior, como foi observado no gráfico 10.

Foram ainda seleccionados perguntas do questionário de caracterização, pelos 3 grupos, que foram mais salientes face ao resultado global das 45 empresas versus estas 7 empresas, são descritas em baixo:

Numa forma global quando confrontados com a Q1, se há muitos concorrentes, o somatório e ambas as respostas de concordo eleva-se de 60% para 71,5%, esse valor decresce na resposta Q2 de 66% para 57,2% no que diz respeito ao marketing na Q3 nota-se uma ligeira descida.

A pergunta Q4: Para os clientes do nosso mercado o preço é um factor determinante de compra, em que tinha sido observado que 78% dos inquiridos acreditam que o preço é um factor importante, regista uma quebra de cerca 20% para 57,2%.

Tabela 11 – Questões das perguntas de mercado, para as 7 empresas que efectuaram ambos os questionários.

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Valid	Discordo completamente						
	Discordo		14,3	14,3	28,6	14,3	
	Indiferente	28,6	28,6	14,3	14,3	28,6	42,9
	Concordo	42,9	14,3	42,9	28,6	57,1	42,9
	Concordo completamente	28,6	42,9	28,6	28,6		14,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0		

As perguntas Q5: Para os clientes do nosso mercado a marca é um factor determinante de compra, e Q6: Para os clientes do nosso mercado a qualidade é um factor determinante de compra, representam nesta amostra uma clara tendência, ou seja, a marca e a qualidade é considerado como sendo bastante importantes.

Tabela 12 - Q20: Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	3	42,9	42,9	42,9
	Discordo	2	28,6	28,6	71,4
	Concordo	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Esta pergunta demonstra uma contradição referente à pergunta analisada anteriormente, na Q14 em que era colocada a questão, se O nosso produto é mais inovador em relação aos produtos concorrentes, que obteve 57,1% de respostas positivas. Quando confrontados com a pergunta Q20 respondem 60,5% das empresas admitem que existe um produto substituto que desempenha as mesmas funcionalidades.

Na pergunta Q13, existe desta vez uma distribuição similar para ambos os lados.

Tabela 13 - Q22: O nosso produto está protegido por patente/direito de autor/ conhecimento especial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	1	14,3	14,3	14,3
	Discordo	1	14,3	14,3	28,6
	Indiferente	2	28,6	28,6	57,1
	Concordo	2	28,6	28,6	85,7
	Concordo completamente	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Numa forma generalizada as 7 empresas mantêm os resultados globais, discordam (57,1 % vs. 51,1%, de assinalar a não existência de concordância), que a sua empresa escolha uma estratégia de baixo custo, assumem que possuem uma estratégia de diferenciação (57,1%) e a grande aposta passa para o campo da diversificação que aumenta de 53,4% para 71,4%.

Nas questões referentes à caracterização de Resultados, os dados obtidos podem ser obtiveram uma tendência bastante similar excepto na pergunta Q28, como pode ser observado na tabela 14.

Tabela 14 – Questão Q28 referente a resultados, para a amostra de 7 empresas.

		45 Empresas	7 Empresas
Valid	Discordo completamente	13,3	28,6
	Discordo	24,4	14,3
	Indiferente	20,0	
	Concordo	28,9	42,9
	Concordo completamente	13,3	14,3
	Total	100	100,0

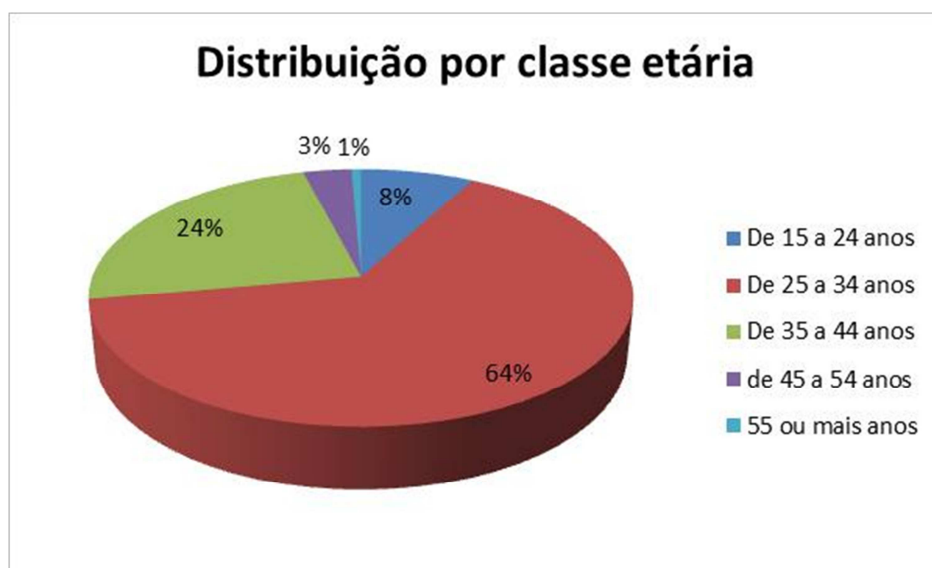
4.4 Resultados Nacionais de Preferências de Inovação

Os resultados dos dados acumulados Nacionais sobre Preferências de Inovação apresentados, têm como fonte dois tipos de dados, dados secundários de um survey electrónico iniciado no ano 2005 e decorreu até Julho de 2010, e dados primários com base numa plataforma de recrutamento aberta. Estão incluídos nesta amostra nacional os dados do estudo piloto, bem como os dados individuais obtidos neste estudo. Contribuíram para esta amostra um total de 1.213 participantes que efectuaram a versão completa do “Innovation Styles Profile”, de Miller.

As características da amostra original estão descritas no seguinte sumário:

✓ Idade:

Gráfico 14 – Resultados Nacionais por classe Etária de Preferências de Inovação.



De realçar que as duas classes de 25 a 34 anos (64%) e dos 35-44 anos (24%), juntas representam 88% da amostra total.

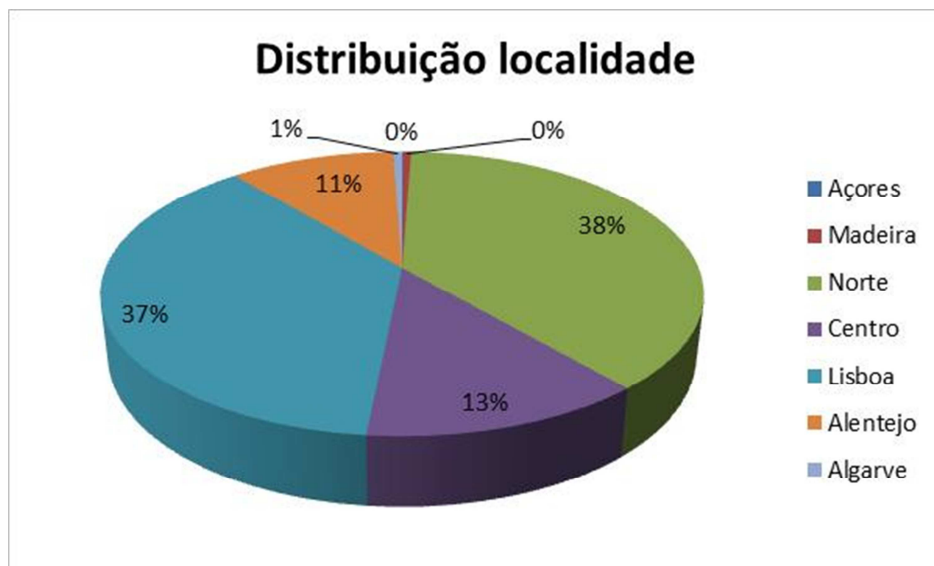
✓ Sexo: a amostra é composta por 63% do sexo masculino e 37% do sexo feminino.

Tabela 15 – Distribuição da amostra Nacional por Sexo

Sexo	(n)	%
Homem	761	63%
Mulher	452	37%

- ✓ Localidade, foi distribuída segundo a classificação da NUTTSII, podendo observar no gráfico abaixo a distribuição:

Gráfico 15 – Distribuição da amostra Nacional por Escolaridade.



- ✓ Perfil de Inovação: Foram obtidos os seguintes resultados que podemos observar no gráfico abaixo:

Gráfico 16 – Distribuição do Perfil de Inovação, amostra Nacional.



Ao fazer uma análise dos resultados, podemos observar que o estilo dominante foi o Modificador com 512 respostas, e em segundo lugar foi o estilo Visionário com 286 respostas.

A alta pontuação no estilo modificador significa que os elementos da amostra gostam de aproveitar o que já sabe que é verdade e comprovado. Eles fornecem uma equipa com a estabilidade e rigor que precisa fazer um trabalho de qualidade.

Eles tendem a adicionar um senso de pragmatismo e abrir a possibilidade de melhorias incrementais. Essas pessoas são precisas, confiável, eficiente e disciplinadas. Usando a modificação do estilo de apoio à inovação por ser sensível às necessidades imediatas e maximizar os recursos disponíveis.

Este estilo pode ajudar a estimular a motivação de curto prazo de grupos por encontrar formas práticas de obter sucesso imediato. Se utilizado sozinho, sem outros estilos de inovação, este estilo pode ser muito ligada às circunstâncias actuais, e não reconhecem os objectivos de longo alcance.

Pessoas que preferem a modificação do estilo pode se sentir frustrado quando mudar de direcção de outras pessoas no “mid-stream” ou sugerir ideias que eles não tenham pensado. Um exemplo histórico da modificação do estilo é Levi Strauss. Ele levou materiais disponíveis no mercado chamado “denim”, pintou de azul índigo para minimizar as manchas de solo, e inventou a calça jeans a partir de materiais e processos que já existiam há anos.

O estilo modificador pergunta:

- "Vamos construir o que temos e fazer melhorias, quando necessário."
- "O que podemos adaptar para melhorar o que já trabalhou no passado?"

Efectuamos neste ponto o cruzamento de dados com o sexo de forma com o objectivo de verificar se existe uma mudança de estilos, como ocorreu na amostragem dos 190 participantes.

- ✓ Perfil de Inovação: Amostra Feminina e Masculina.

Gráfico 17 - Distribuição Amostra Nacional, Perfil de Inovação Feminino

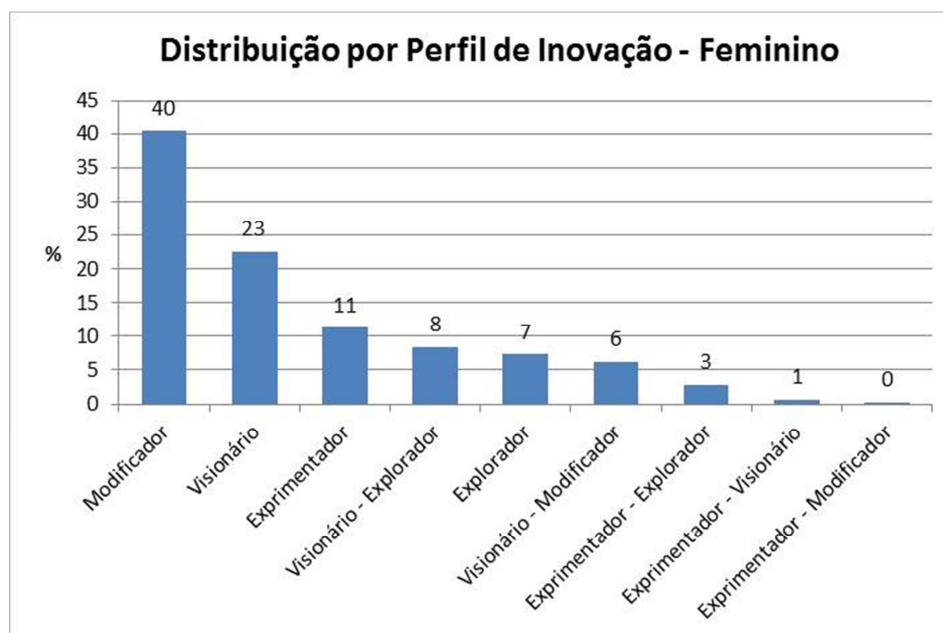
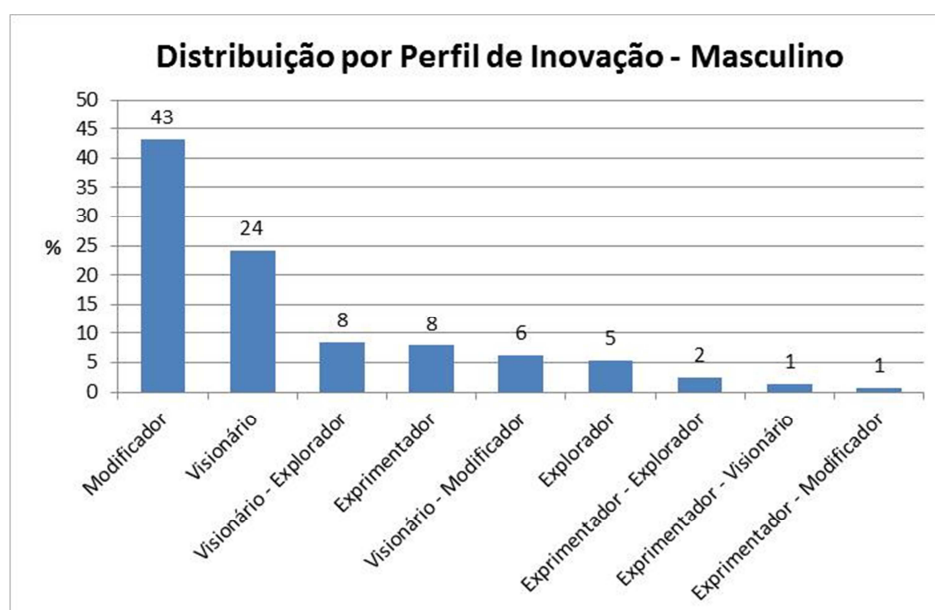


Gráfico 18 - Distribuição Amostra Nacional, Perfil de Inovação Masculino.



Observamos nos dois gráficos anteriores, que as tendências mantêm-se dominantes nos estilos Modificador e Visionário para ambos os sexos, ocorrendo uma ligeira alteração no que diz respeito ao estilo Experimentador e Experimentador-Visionário.

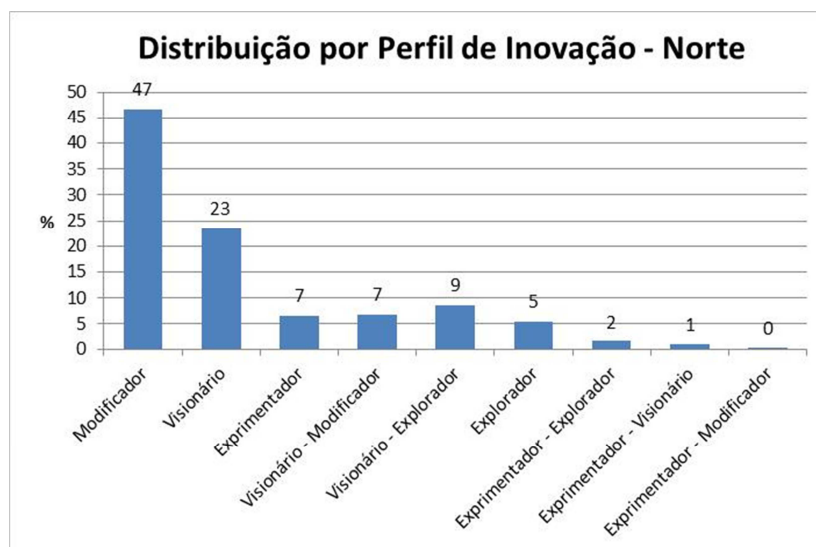
Efectuamos o cruzamento de dados com as zonas com maior número de respostas, Lisboa e Norte, e a tendência manteve-se igual apenas com maior número % de Modificadores no Norte vs. a amostra de Lisboa

✓ Perfil de Inovação: Amostra Lisboa e Norte.

Gráfico 19 -- Distribuição do Perfil Nacional, na Localidade Lisboa.



Gráfico 20 - Distribuição do Perfil Nacional, na Localidade Norte.



5. CONCLUSÕES

Neste último capítulo vamos discutir o trabalho como um todo, analisar as suas implicações e limitações, identificando próximos passos e sugestões para futuros desenvolvimentos.

No capítulo 1 referimos a nossa metodologia e modelo de pesquisa. A nossa estratégia de Investigação foi a de estudo de caso, com o modelo de inquérito por questionário, utilizando abordagens quantitativas.

O processo de recolha de dados primários assentou principalmente nos dois questionários, que foram submetidos aos inquiridos através de uma plataforma informática. Os dados secundários utilizaram a mesma fonte, sendo recolhidos noutra período temporal pela empresa já mencionada.

Quanto às técnicas de análise de dados recorreremos principalmente, à análise uni variada e factorial e fizemos o tratamento de dados através de *softwares* informáticos SPSS e Excel.

O capítulo 2 foi dedicado à abordagem teórica, revelou alguma complexidade que associamos à extensa bibliografia que existe actualmente sobre o tema da inovação e da criatividade. Muitos autores escreveram sobre este tema, que nos beneficiou e permitiu suportar e organizar este capítulo sobre os diferentes pontos de vista.

No capítulo 3, fizemos a caracterização dos principais modelos através da revisão bibliográfica, o que nos permitiu validar a hipótese 1 de complementaridade dos diagnósticos permitindo a selecção do modelo de Miller para este estudo.

O capítulo 4 permitiu-nos fazer a ligação entre a teoria e a prática, onde efectuamos a apresentação dos resultados estatísticos. As perguntas que mais se destacaram no questionário de caracterização de empresas foram:

- ✓ A pergunta Q4 demonstrou um resultado de grande concordância como pode ser observado no gráfico 2, em que 78% dos inquiridos acreditam que o preço é um factor determinante no momento da compra;

- ✓ O resultado da pergunta “Q7: Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia” foi dos mais elevados em concordância do estudo 87%, em que os inquiridos reconhecem a necessidade de se investir em novas ideias e tecnologias;
- ✓ A Q24 demonstra uma tendência muito positiva, 49% para um investimento na formação na empresa e na dificuldade de substituição dos seus colaboradores face ao investimento que neles foi efectuado.

Nos resultados obtidos dos perfis de preferências de Inovação, podemos observar que o estilo dominante foi o Visionário com 57 respostas (30%), seguido de imediato pelo estilo Experimentador com 54 respostas (29%). Estes dados demonstram uma tendência dominante de dois estilos opostos segundo o modelo de Miller, o Visionário com uma preferência para seguir as suas intuições e tomar decisões de forma rápida e o Experimentador que prefere seguir o caminho da Inovação com base na recolha de informação sustentada pelos factos.

De salientar a diferença verificada na amostra estudada entre ambos os sexos. O Estilo Experimentador foi o mais registado no perfil feminino com 34% das respostas e o inverso com o Estilo Visionário, obtendo uma votação mais significativa na amostra masculina com 48%.

Por fim a amostra Nacional, que demonstra uma tendência de subida do estilo Modificador, pode ser devido à natureza da amostra dos dados secundários, ou esta alteração significativa, pode ser associada à dispersão da localidade que foi registada.

Concluimos então que as respostas às questões colocadas inicialmente foram conseguidas e que a segunda hipótese foi parcialmente validada, existindo uma ligação entre Preferências de Inovação e a caracterização da Inovação, deixando abertas as portas para um estudo mais profundo no campo da concretização da inovação.

5.1 Limitações e Futuros Desenvolvimentos

Tanto no caso do modelo de William Miller como de Soumodip Sarkar, parece-nos que quer o modelo quer o questionário que os suportam, responderam com eficácia ao objectivo de identificar o padrão de competências no domínio cultural da preferência de inovação no primeiro caso, quer no domínio de contexto económico no caso da caracterização da empresa.

Uma das limitações do estudo, é a que o inquérito questionário da empresa, se limitou a ser respondido por um só dirigente, não tendo sido possível completar estas informações com outras fontes. Apesar desse factor, conseguiu-se uma amostra de quarenta e cinco empresas.

Por outro lado, no caso das preferências de inovação, apenas nove empresas aceitaram efectuar o questionário de colaboradores, envolvendo uma amostra de 190 pessoas. Somente sete empresas efectuaram ambos os questionários.

Em estudos futuros será desejável que a amostra possa ser construída de base com uma maior representatividade de empresas, de diversos sectores e maior número de colaboradores.

Outra possibilidade pode passar pela análise com maior detalhe das tendências por questão do questionário de preferências de inovação.

Este estudo teve o seu foco na fase inicial do processo de inovação, centrando-se na temática do conhecimento do perfil de cada colaborador. Futuros desenvolvimentos podem passar pelo próprio processo de inovação, ou seja, uma investigação que efectue o acompanhamento destas equipas, após o inquérito efectuado de diagnóstico de perfis e consequente treino adequado em processos de inovação. Nesse estágio há que verificar o verdadeiro impacto em produto e resultados que possam surgir.

Futuras investigações nesta área podem contribuir para um maior aprofundamento destes conteúdos, promovendo o treino e desenvolvimento de equipas em prol de uma melhoria continua nas organizações, promovendo a inovação como ferramenta chave no plano económico Português.

BIBLIOGRAFIA

- BRANBADERE, Luc de (1998), “A Gestão das ideias: da Criatividade à Inovação”, edição Instituto Piaget.
- BONO, Edward de (1983), “Six Thinking Hats”.
- BONO, Edward de (1995), “Serious creativity”, *Journal of Quality & Participation*, Vol 18 issue 5 pág 12.
- D’OLIVEIRA, Teresa (2005), *Teses e Dissertações*, Editora.
- DRUCKER, P. F. (1986), “Inovação e Gestão”, Editorial Presença, Lisboa.
- DRUCKER, P. F. (2000), “Desafios da gestão para o século XXI”, Edições Civilização, Lisboa.
- GARDNER, Howard (2006), *Cinco Mentes para o futuro*, Harvard Business.
- WILLIAM C. MILLER (1999), “Creative Edge: Fostering Innovation Where You Work”, Addison-Wesley Reading, MA.
- WILLIAM C. MILLER (1999), “Flash of Brilliance”, William C. Miller, Sound view Executive Book.
- MARX, K. (1983), *O capital: crítica da economia política*. v.I. a São Paulo: Abril Cultural.
- MARX, K. (1983), *O capital: crítica da economia política*. v.II. b São Paulo: Abril Cultural.
- MYERS, I. B. (1993), “Introduction to type”. Oxford: Oxford Psychologists Press Ltd.
- PETERS, Tom (1998), “O Círculo da Inovação”, Bertrand Editora, Venda-nova, Lisboa
- PETERS, Tom (2003), “Re-imagine: Business excellence in a disruptive age”, Dorling Kindersley Limited, London,
- SCHUMPETER, J. (1927), “The explanation of business cycle, *Economical*, page 286-311.
- SCHUMPETER, J. (1935), “The analysis economic change”, *Review of economics statistics*, vol. 17, pg 2-10,.
- SCHUMPETER, J. (1942), “Capitalism, Socialism and Democracy”. Londres: Allen&Unwin.

SOMOUDIP S. (2007), Empreendedorismo e Inovação, Escolar Editora.

STAKE (1995), "The art of case study research", pag.3, Sage publications.

WEST, Michael (1997), "Developing Creativity in Organization", Editora Sociedade Britânica de Psicologia.

Artigos Científicos:

AMABILE Teresa, CONTI Regina, COON Heather, LAZENBY Jeffrey, HERRON (1996), "Assessing the work Environment for Creativity"; The Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 5, pp 1154-1186.

AMORIM, Maria Cristina Sanches e FREDERICO, Ronaldo (2008), Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, EDUFSC, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, Abril e Outubro.

ANDERSON Neil, WEST Michael, "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory"; Journal of Organizational Behavior, vol.19, pp 235-258, (1998).

BASADUR M. Head (2001), "Team Performance and Satisfaction: a link to cognitive style within a process framework, Journal of Creative Behavior", 35(4) pp 227-248.

DRUCKER, P. F. (1998). "The discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov./Dec.

FAHDEN Allen and NAMAKKAL Srinivasan (1995); "The Team Dimensions Profile", Inscape Publishing, Inc.

HIRSH, S. K. and KUMMEROV, J. M. (1990). "Introduction to type in organizations". Oxford: Oxford Psychologists Press Ltd.

ISAKSEN, S. G. and DE SCHRYER (2000), "Making a difference with CPS: A summary of the evidence, Facilitative Leadership: Making a difference with creative problem solving", pp 187-248, Dubuque IA: Kendall/Hunt Publishing.

LEONARD Dorothy and STRAUS Susan (1990), "Putting your company's whole brain to work", Harvard Business Review, original publishing July/August.

Fontes Informáticas²²:

<http://innovationstyles.com/isin/content/personalprofile.aspx>

WILLIAM C. MILLER, Innovative Learning organization, conteúdo WL 34113, 1994.

WILLIAM C. MILLER, Innovative Selling, conteúdo WL 34114, 1994.

WILLIAM C. MILLER, Team Innovation, conteúdo WL 34115, 1994.

WILLIAM C. MILLER, Strategic Planning, conteúdo WL 34116, 1994.

WILLIAM C. MILLER, Challenge Team Innovation, conteúdo WL 34117, 1994.

WILLIAM C. MILLER, Risk & Innovation, conteúdo WL 34118, 1994.

WILLIAM C. MILLER, You can Manage Innovation, conteúdo WL 34119, 1994.

http://innovationstyles.com/isinc/files/4/overview_slideshows/entry76.aspx

<http://pt.shvoong.com/business-management/management/1713669-thinking-hats/>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Criatividade>

http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch42/RCH42_artigo_3.pdf

<http://www.edwdebono.com/>

<http://www.kaicentre.com>

<http://www.livelyhps.com/articles.htm>

http://www.livelyhps.com/Articles%20Adobe/Bower_Article_Minor%20Innovations%20Important%20to%20Business%20Successes.pdf

²² Consultados em Julho e Outubro de 2010, estando acessíveis em <http://innovationstyles.com/isinc/files/>

ANEXOS

Anexo A – Questionário Caracterização Empresa - Soumodip Sarkar

Tabela 16- Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Mercado

13 perguntas	Discordo completamente=1 Concordo completamente=5				
No nosso mercado há muitos concorrentes	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado a concorrência em preços é muito intensa	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado a concorrência em marketing é muito intensa	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Para os clientes do nosso mercado o preço é um factor determinante de compra	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Para os clientes do nosso mercado a marca é um factor determinante de compra	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Para os clientes do nosso mercado a qualidade é um factor determinante de compra	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
A entrada de novas empresas no nosso mercado é fácil	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
O nosso mercado é caracterizado por elevada criação e encerramento de empresas	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado existe uma grande variedade de produtos, com atributos diferentes de forma a satisfazer as preferências dos clientes	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado existem produtos de qualidade muito diferenciada	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado os clientes têm grande poder negocial	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
No nosso mercado os fornecedores têm grande poder negocial	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____

Tabela 17 - Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Produto/serviço

14 perguntas	Discordo completamente=1 Concordo completamente=5				
O nosso produto é muito inovador em relação aos produtos concorrentes	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____

A qualidade do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
O nosso produto/serviço possui mais prestígio do que os dos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A relação valor/preço do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A marca do nosso produto tem uma reputação superior às marcas dos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
O preço do nosso produto é superior ao preço dos produtos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
No estabelecimento do preço do nosso produto, temos capacidade para impor os preços aos nossos clientes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
O nosso produto está protegido por patente/direito de autor/ conhecimento especial	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
O nosso produto/serviço é muito difícil de ser replicado	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
O nosso pessoal possui um elevado capital humano adquirido na empresa (treino e experiência) e seria muito difícil de substituir	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A nossa empresa segue uma estratégia de custo baixo,	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A nossa empresa segue uma estratégia de diferenciação do produto	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A nossa empresa segue uma estratégia de diversificação	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____

Tabela 18- Questionário de Caracterização de Empresa - Grupo de questões sobre Resultados

5 perguntas	Discordo completamente=1 Concordo completamente=5				
A nossa quota de mercado é bastante elevada em relação aos concorrentes principais	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
As nossas vendas são muito superiores às dos restantes concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
As nossas margens antes de impostos são confortáveis e acima da média do sector	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
A rentabilidade dos nossos investimentos é superior à dos concorrentes principais	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
Os nossos custos são mais baixos do que os dos concorrentes	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____

Anexo B – Dados Survey Caracterização de Empresa

Tabela 19 - Tabelas de todas as questões da Q1 à Q32

Q1: No nosso mercado há muitos concorrentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo	5	11,1	11,1	11,1
Indiferente	13	28,9	28,9	40,0
Concordo	11	24,4	24,4	64,4
Concordo completamente	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q2: No nosso mercado a concorrência em preços é muito intensa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
Discordo	2	4,4	4,4	6,7
Indiferente	12	26,7	26,7	33,3
Concordo	12	26,7	26,7	60,0
Concordo completamente	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q3: No nosso mercado a concorrência em marketing é muito intensa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
Discordo	9	20,0	20,0	24,4
Indiferente	8	17,8	17,8	42,2
Concordo	15	33,3	33,3	75,6
Concordo completamente	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q4: Para os clientes do nosso mercado o preço é um factor determinante de compra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
Discordo	3	6,7	6,7	8,9
Indiferente	6	13,3	13,3	22,2
Concordo	19	42,2	42,2	64,4
Concordo completamente	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q5: Para os clientes do nosso mercado a marca é um factor determinante de compra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	4	8,9	8,9	8,9
Discordo	5	11,1	11,1	20,0
Indiferente	16	35,6	35,6	55,6
Concordo	17	37,8	37,8	93,3
Concordo completamente	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q6: Para os clientes do nosso mercado a qualidade é um factor determinante de compra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
Discordo	2	4,4	4,4	6,7
Indiferente	14	31,1	31,1	37,8
Concordo	17	37,8	37,8	75,6
Concordo completamente	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q7: Para manterem a sua posição no mercado as empresas líderes têm de investir constantemente em novas ideias, conhecimento e tecnologia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo	5	11,1	11,1	11,1
Indiferente	1	2,2	2,2	13,3
Concordo	9	20,0	20,0	33,3
Concordo completamente	30	66,7	66,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q8: A entrada de novas empresas no nosso mercado é fácil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	8	17,8	17,8	17,8
	Discordo	18	40,0	40,0	57,8
	Indiferente	12	26,7	26,7	84,4
	Concordo	6	13,3	13,3	97,8
	Concordo completamente	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q9: O nosso mercado é caracterizado por elevada criação e encerramento de empresas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	9	20,0	20,0	20,0
	Discordo	16	35,6	35,6	55,6
	Indiferente	10	22,2	22,2	77,8
	Concordo	7	15,6	15,6	93,3
	Concordo completamente	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q10: No nosso mercado existe uma grande variedade de produtos, com atributos diferentes de forma a satisfazer as preferências dos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
	Discordo	10	22,2	22,2	26,7
	Indiferente	11	24,4	24,4	51,1
	Concordo	14	31,1	31,1	82,2
	Concordo completamente	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q11: No nosso mercado existem produtos de qualidade muito diferenciada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	6	13,3	13,3	15,6
	Indiferente	12	26,7	26,7	42,2
	Concordo	12	26,7	26,7	68,9
	Concordo completamente	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q12: No nosso mercado os clientes têm grande poder negocial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
Discordo	3	6,7	6,7	11,1
Indiferente	22	48,9	48,9	60,0
Concordo	12	26,7	26,7	86,7
Concordo completamente	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q13: No nosso mercado os fornecedores têm grande poder negocial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo	14	31,1	31,1	31,1
Indiferente	23	51,1	51,1	82,2
Concordo	7	15,6	15,6	97,8
Concordo completamente	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q14: O nosso produto é mais inovador em relação aos produtos concorrentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	3	6,7	6,7	6,7
Discordo	4	8,9	8,9	15,6
Indiferente	20	44,4	44,4	60,0
Concordo	14	31,1	31,1	91,1
Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q15 A qualidade do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
Discordo	5	11,1	11,1	15,6
Indiferente	9	20,0	20,0	35,6
Concordo	20	44,4	44,4	80,0
Concordo completamente	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q16: O nosso produto/serviço possui mais prestígio do que os dos concorrentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
	Discordo	3	6,7	6,7	11,1
	Indiferente	12	26,7	26,7	37,8
	Concordo	16	35,6	35,6	73,3
	Concordo completamente	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q17: A relação valor/preço do nosso produto é superior à dos produtos dos concorrentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	4	8,9	8,9	11,1
	Indiferente	15	33,3	33,3	44,4
	Concordo	17	37,8	37,8	82,2
	Concordo completamente	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q18: A marca do nosso produto tem uma reputação superior às marcas dos concorrentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
	Discordo	8	17,8	17,8	22,2
	Indiferente	11	24,4	24,4	46,7
	Concordo	13	28,9	28,9	75,6
	Concordo completamente	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q19: O preço do nosso produto é superior ao preço dos produtos concorrentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	7	15,6	15,6	15,6
	Discordo	13	28,9	28,9	44,4
	Indiferente	12	26,7	26,7	71,1
	Concordo	11	24,4	24,4	95,6
	Concordo completamente	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q20: Para desempenhar as funcionalidades do nosso produto não existe nenhum produto substituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	17	37,8	37,8	37,8
	Discordo	12	26,7	26,7	64,4
	Indiferente	8	17,8	17,8	82,2
	Concordo	6	13,3	13,3	95,6
	Concordo completamente	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q21: No estabelecimento do preço do nosso produto, temos capacidade para impor os preços aos nossos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	9	20,0	20,0	20,0
	Discordo	13	28,9	28,9	48,9
	Indiferente	16	35,6	35,6	84,4
	Concordo	6	13,3	13,3	97,8
	Concordo completamente	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q22: O nosso produto está protegido por patente/direito de autor/ conhecimento especial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	9	20,0	20,0	20,0
	Discordo	6	13,3	13,3	33,3
	Indiferente	7	15,6	15,6	48,9
	Concordo	9	20,0	20,0	68,9
	Concordo completamente	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q23: O nosso produto/serviço é muito difícil de ser replicado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	11	24,4	24,4	24,4
	Discordo	6	13,3	13,3	37,8
	Indiferente	17	37,8	37,8	75,6
	Concordo	7	15,6	15,6	91,1
	Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q24: O nosso pessoal possui um elevado capital humano adquirido na empresa (treino e experiência) e seria muito difícil de substituir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	5	11,1	11,1	13,3
	Indiferente	17	37,8	37,8	51,1
	Concordo	14	31,1	31,1	82,2
	Concordo completamente	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q25: A nossa empresa segue uma estratégia de custo baixo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	11	24,4	24,4	24,4
	Discordo	12	26,7	26,7	51,1
	Indiferente	14	31,1	31,1	82,2
	Concordo	4	8,9	8,9	91,1
	Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q26: A nossa empresa segue uma estratégia de diferenciação do produto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	3	6,7	6,7	6,7
	Discordo	4	8,9	8,9	15,6
	Indiferente	12	26,7	26,7	42,2
	Concordo	22	48,9	48,9	91,1
	Concordo completamente	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q27: A nossa empresa segue uma estratégia de diversificação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	3	6,7	6,7	6,7
	Discordo	6	13,3	13,3	20,0
	Indiferente	12	26,7	26,7	46,7
	Concordo	19	42,2	42,2	88,9
	Concordo completamente	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q28: A nossa quota de mercado é bastante elevada em relação aos concorrentes principais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	6	13,3	13,3	13,3
	Discordo	11	24,4	24,4	37,8
	Indiferente	9	20,0	20,0	57,8
	Concordo	13	28,9	28,9	86,7
	Concordo completamente	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q29: As nossas vendas são muito superiores às dos restantes concorrentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	4	8,9	8,9	8,9
	Discordo	12	26,7	26,7	35,6
	Indiferente	19	42,2	42,2	77,8
	Concordo	9	20,0	20,0	97,8
	Concordo completamente	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q30: As nossas margens antes de impostos são confortáveis e acima da média do sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo completamente	4	8,9	8,9	8,9
	Discordo	12	26,7	26,7	35,6
	Indiferente	18	40,0	40,0	75,6
	Concordo	10	22,2	22,2	97,8
	Concordo completamente	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q31: A rentabilidade dos nossos investimentos é superior à dos concorrentes principais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid	Discordo	8	17,8	17,8	17,8
	Indiferente	28	62,2	62,2	80,0
	Concordo	7	15,6	15,6	95,6
	Concordo completamente	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Q32: Os nossos custos são mais baixos do que os dos concorrentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Valid Discordo completamente	2	4,4	4,4	4,4
Discordo	16	35,6	35,6	40,0
Indiferente	20	44,4	44,4	84,4
Concordo	5	11,1	11,1	95,6
Concordo completamente	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Anexo C – Questionário William C. Miller (Copyright © Wilson Learning Corporation)

#	<u>Como é que lido com desafios de forma mais eficaz?</u>	<u>Opção Um</u>		<u>Opção Dois</u>	
1.	Tomo decisões de forma:	Sistemática	A —	Intuitiva	B —
2.	Aprendo melhor:	Com objectivos e expectativas claros do que vou aprender	C —	Envolvendo-me activamente em novas experiências	D —
3.	Ao aprender uma nova função estou mais confortável quando a aprendizagem envolve primariamente:	Competências para melhorar os relacionamentos	E —	Informação técnica específica ou “académica”	F —
4.	Quando uma função requer um trabalho muito detalhado, tendo a ser:	Impaciente e aborrecido	G —	Paciente e seguro	H —
5.	Prefiro trabalhar com grupos que sejam:	Organizados de forma solta	A —	Bem estruturados	B —
6.	Prefiro solucionar problemas quando:	Existem standards de formas para os solucionar	C —	Existe a necessidade de criar uma nova forma para os solucionar	D —
7.	Por vezes, impeço a mudança construtiva ao:	“Deixar os outros para trás” ao focar-me nos objectivos	E —	Perder-me nos detalhes da implementação (esquecendo o objectivo)	F —
8.	Trabalho melhor quando:	Posso responder a situações não planeadas	G —	Planeio o meu trabalho com tempo	H —
9.	Comunico melhor com pessoas que pensem de forma:	Precisa, sem divagações	A —	Imaginativa, de forma única	B —

10.	Para eu dar o meu melhor, é mais importante que eu tenha:	Segurança	A —	Autonomia	D —
11.	Uma das minhas forças é:	Ver como diferentes ideias podem ser relacionadas	E —	Ser altamente comprometido em fazer com que as coisas funcionem	F —
12.	Quando encaro um problema, gosto de perguntar:	“O que está a ser assumido perante este problema?”	G —	“O que é que sabemos acerca da situação, e o que é que outros já fizeram em situações similares?”	H —
13.	Soluciono problemas e obtenho melhores resultados quando:	Trabalho apressadamente	A —	Trabalho com firmeza e perseverança	B —
14.	Gosto mais das tarefas quando posso:	Posso exceder-me, utilizando competências experientes	C —	Posso exceder-me, à medida que aprendo novas competências	D —
15.	Para mim é mais difícil trabalhar com pessoas que:	Não se permitem sonhar	E —	“Despejam” os seus objectivos e ideias para que eu as implemente	F —
16.	Orgulho-me por desenvolver:	Novas hipóteses acerca da natureza de um problema	G —	Formas para ultrapassar barreiras para progredir	H —
17.	Para as minhas melhores soluções, tenho a reputação de ser:	Realista e bem sucedido	A —	Visionário e engenhoso	B —
18.	Posso ajudar à inovação assegurando que existe:	Firmeza e perfeição no desenvolvimento de novas ideias	C —	Abertura de mentalidades a um vasto leque de ideias	D —
19.	Sou mais bem sucedido	Perspicácia e ligações	E	Informação detalhada	F

	quando lido com:	entre ideias	—	e factual	—
20.	Sou mais bem sucedido quando enfatizo:	A invenção de soluções únicas	G —	Realizo melhorias práticas	H —
21.	Sou melhor a resolver problemas quando:	Tenho de os solucionar por experimentação e erro	A —	Requerem uma explicação lógica ou resumo	B —
22.	Sou melhor a resolver problemas que:	Sejam específicos e tenha uma resposta única	C —	Necessitem de muitas perspectivas e alternativas para serem considerados	D —
23.	O treino e desenvolvimento é muito importante quando me dá:	Melhores competências para alcançar os meus objectivos	E —	Oportunidades para o meu crescimento pessoal	F —
24.	Eu faço uma melhor gestão do meu trabalho quando:	Vivo cada momento	G —	Vivo através de planos	H —
25.	Sou conhecido por ser :	Observador	A —	Imaginativo	B —
26.	Gosto de encontrar soluções:	Aplicando soluções de forma especializada	C —	Utilizando metáforas e analogias	D —
27.	Gosto de encontrar soluções:	Imaginando o melhor resultado possível para todos	E —	Combinando as ideias mais práticas de todos os envolvidos	F —
28.	Sou conhecido por ser:	Uma mente aberta	G —	Decisivo	H —

Anexo D – Dados Survey de Inovação Individual dos Colaboradores das Empresas Caracterizadas

Tabela 20 - Dados Recolhidos amostra 190 colaboradores

Idade	Sexo	Local Trabalho	Nível Escolaridade	Resultado
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	3º Ciclo (9º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador - Visionário
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador - Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionário
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionário
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Alentejo	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Alentejo	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 45 a 54 anos	F	Norte	Superior	Explorador
De 45 a 54 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Visionário
De 45 a 54 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Explorador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário - Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Secundário (12º ano)	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	F	Norte	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	F	Norte	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 45 a 54 anos	M	Norte	Superior	Experimentador
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Explorador

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS, RAMO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
MODELOS DE DIAGNÓSTICO SOBRE PREFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO

De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 45 a 54 anos	M	Norte	Secundário (12º ano)	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Experimentador - Visionario
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Experimentador
55 ou mais anos	F	Norte	Superior	Experimentador
55 ou mais anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
55 ou mais anos	M	Açores	Até 3º Ciclo (9º ano)	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Norte	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Norte	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario - Explorador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Secundário (12º ano)	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	3º Ciclo (9º ano)	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	M	Norte	Superior	Experimentador - Modificador
De 35 a 44 anos	F	Norte	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Modificador
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionario
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Visionario
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 45 a 54 anos	M	Norte	Superior	Visionario
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Norte	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Experimentador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	M	Norte	Superior	Modificador
De 45 a 54 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Norte	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Explorador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS, RAMO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO
MODELOS DE DIAGNÓSTICO SOBRE PREFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO

De 35 a 44 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 35 a 44 anos	M	Norte	Superior	Explorador
De 35 a 44 anos	F	Lisboa	Secundário (12º ano)	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	3º Ciclo (9º ano)	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 25 a 34 anos	M	Madeira	Superior	Experimentador - Modificador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Madeira	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Explorador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 25 a 34 anos	M	Madeira	Superior	Experimentador - Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário - Explorador
De 25 a 34 anos	F	Norte	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Modificador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário - Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário - Modificador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionário
De 15 a 24 anos	M	Madeira	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Visionário
De 15 a 24 anos	M	Centro	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Visionário - Modificador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador - Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionário
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS, RAMO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

MODELOS DE DIAGNÓSTICO SOBRE PREFERÊNCIAS DE INOVAÇÃO

De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador - Visionario
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Madeira	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Explorador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Explorador
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Visionario
De 25 a 34 anos	F	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Norte	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	M	Lisboa	Superior	Modificador
De 25 a 34 anos	M	Lisboa	Superior	Experimentador
De 15 a 24 anos	F	Lisboa	Superior	Explorador